

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



**EMPLOYER BRANDING" : UN ESTUDIO SOBRE LA
CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DEL EMPLEADOR**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Almudena Rodríguez Tarodo

Bajo la dirección de los doctores

Víctor M. Molero Ayala
M^a Francisca Blasco López

Madrid, 2012



TESIS DOCTORAL

EMPLOYER BRANDING:
UN ESTUDIO SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE
LA MARCA DEL EMPLEADOR

Almudena Rodríguez Tarodo

Directores

Dr. Víctor M. Molero Ayala

Dra. M^a Francisca Blasco López

Madrid, 2011

*A mis padres,
por enseñarme a creer en mí*

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por enseñarme a creer en mí y a perseguir los sueños.

A Juan, por su apoyo incondicional.

A José Luis Gómez Alciturri, por su visión, liderazgo en este proyecto y estímulo para superarme.

A Victor Molero y a Francisca Blasco, por su conocimiento, dirección e impulso.

A Susana Fernández Lores y a Miguel G^a Mena, por su apoyo y dedicación en la recogida de información.

A Juan Manuel Cendoya, Alejandra Kindelán, María Sánchez del Corral y todo el equipo de comunicación, por su apuesta en la creación de “employer branding”, ejemplo de colaboración entre RRHH y Comunicación.

A Isabel Gómez, Nazaret Barriga, Paloma Castillo, Elena Mercader, Berta Merelles y Pilar Morales porque juntas construimos el proyecto que cimenta esta tesis.

A Silvia Ruiz Barceló y a todo mi equipo de conocimiento y desarrollo, por acompañarme en este continuo proceso de crecimiento personal y profesional.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1:	12
INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL TEMA A INVESTIGAR.....	14
1.2 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: EL MÉTODO CIENTÍFICO.....	19
1.4 CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	23
CAPÍTULO 2:	26
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1. EL MARKETING INTERNO: LAS RELACIONES EN LA EMPRESA	28
2.1.1 CONCEPTO DE MARKETING INTERNO	32
2.1.1.A.- EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CONCEPTO DE MARKETING INTERNO.....	36
2.1.1.B.- PRINCIPALES APORTACIONES DE LAS INVESTIGACIONES ACADEMICAS	40
2.1.1.C.- RELEVANCIA EN EL SECTOR SERVICIOS.....	49
2.1.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	52
2.1.2.A.- ORGANIZACIÓN, CULTURA Y EMPLEADOS	57
2.1.2.B.- LA GLOBALIZACION Y SUS EFECTOS EN LA CULTURA.....	61

2.1.3. LA DÍADA DEL MARKETING Y LOS RECURSOS HUMANOS.....	65
2.1.3.A.- LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	67
2.1.3.B.- UN ENFOQUE ESTRATÉGICO	71
2.1.3.C.- LA INTEGRACIÓN DE LAS FUNCIONES	74
2.1.4. ANTECEDENTES EN EL AMBITO PROFESIONAL.....	78
2.1.4.A.- LA IMPORTANCIA DE LA FILOSOFÍA Y LAS PERSONAS	80
2.1.4.B.- CASOS DE ÉXITO.....	81
2.2 LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DEL EMPLEADOR.....	88
2.2.1. EL CONCEPTO DE MARCA DEL EMPLEADOR.....	88
2.2.1.A. LAS MARCAS DE LA COMPAÑÍA	90
2.2.1.B. CLAVES DE LA MARCA EMPLEADORA.....	93
2.2.1.C. EL PROCESO DEL <i>BRANDING</i> DEL EMPLEADOR	98
2. 2. 2. EL PAPEL DE LOS VALORES Y LAS VENTAJAS EN LA CONSTRUCCION DE LA MARCA DEL EMPLEADOR	102
2. 2. 2. A.- LA MARCA DEL TRABAJO:	104
2. 2. 2. B.- EL CONCEPTO DE VALOR:	107
2. 2. 2. C.- LA MARCA Y LOS VALORES:	110
2. 2. 3. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA DE CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DEL EMPLEADOR	119
2. 2. 3. A.- LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN:	121
2.2.3. B.- MIRANDO AL INTERIOR:	124
2. 2. 3. C.- LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:.....	127
2. 2. 3. D.- LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA IDENTIDAD DE LA MARCA:.....	130
2. 2. 3. F.- HERRAMIENTAS Y BUENAS PRÁCTICAS:	133
CAPÍTULO 3:.....	137

FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN....137

3.1. SISTEMA HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO	139
3.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA HIPOTÉTICO DEDUCTIVO	139
3.1.2. HIPÓTESIS TEÓRICAS (HT)	143
3.1.3. HIPÓTESIS BÁSICAS (HB).....	143

CAPÍTULO 4:.....147

ESTUDIO EMPÍRICO147

4.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO	149
4.1.1. DISEÑO DEL ESTUDIO	150
4.1.2. REPRESENTATIVIDAD MUESTRAL	156
4.1.3. INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	163
4.1.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	170
5. RESULTADOS DEL ESTUDIO	190
6. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS BÁSICAS	200
7. CORROBORACIÓN DE LA HIPÓTESIS TEÓRICA	214
8. PROPUESTA DE HIPÓTESIS NORMATIVA	215

CAPÍTULO 5:.....218

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN218

9. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	220
11. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	226
12. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	228

BIBLIOGRAFÍA	232
ÍNDICE DE GRÁFICOS	246
ÍNDICE DE FIGURAS	249
ÍNDICE DE TABLAS	251
ANEXOS	257

CAPÍTULO 1:

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL TEMA A INVESTIGAR

La importante relación existente entre dos áreas funcionales de la empresa: los Recursos Humanos y el Marketing, se ha venido tratando en la literatura académica desde la década de los setenta (George, 1977) . Sin embargo, no es hasta hace poco más de una década cuando la literatura comienza a utilizar de forma habitual el término *employer branding*.

Dado que *Employer Branding* es el título del trabajo que aquí se presenta, creemos obligado comenzar la justificación del mismo explicando por qué se ha utilizado esta denominación anglosajona para dar título a nuestro trabajo en lugar de utilizar una denominación en lengua española.

Es difícil realizar una traducción literal de esta expresión anglosajona puesto que el término *brand* es utilizada en la misma como un verbo con la terminación en “*ing*” lo que aporta la connotación de actividad. Sin embargo, en español la palabra “marca” (*brand*, en lengua inglesa) es un nombre y no se puede utilizar como verbo, por lo que es imposible darle el significado de actividad que tiene la expresión anglosajona *branding*.

Algunos autores han traducido la expresión como “marca del empleador” perdiendo la connotación que aporta el sufijo “*ing*” al término *brand*. Sin embargo, nosotros hemos decidido utilizar la acepción anglosajona (*employer branding*) dado que creemos imprescindible conservar dicha connotación en nuestro trabajo de investigación.

Sí, efectivamente, el término *employer branding* se refiere a la actividad de las empresas empleadoras (*employer*) destinada a construir una imagen de marca en sus empleados, público interno de la compañía.

Tal y como dice Edwards (2010), *employer branding* es una actividad donde se aplican los principios del Marketing a las actividades de Recursos Humanos y en relación a los empleados actuales o potenciales. Igual que la construcción de la marca de un producto se refiere a cómo un producto se presenta a los consumidores, el *employer branding* se refiere a cómo se presenta la marca de una organización a los empleados como público objetivo de la misma.

En la actualidad muchas organizaciones están reconociendo el potencial del *employer branding*, incluso se publican guías prácticas sobre cómo manejar esta actividad en las compañías. Un ejemplo ilustrativo es la Guía publicada por *UK's Chartered Institute of Personnel and Development* (Clake, 2007) donde se aportan consejos prácticos sobre la utilización de esta actividad en las empresas.

Por otro lado, la literatura académica que aborda el *employer branding* está comenzando a ocupar un volumen considerable como se puede observar en la bibliografía de nuestro trabajo. Numerosos artículos académicos han aparecido en revistas científicas de nuestro ámbito entre las que podemos destacar: *The Journal of Product and Brand Management*, *Journal of Brand Management*, *European Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Management*, entre otras.

Por otro lado, ya han salido al mercado algunas publicaciones en forma de libros que llevan la expresión *employer branding* en su título y que tocan el tema directamente con mayor o menor profundidad en sus contenidos como el manual de Viese, D. (2005) el de Aguado y otros (2009); el de Parment (2009), entre muchos otros.

Por tanto, y aunque reciente podemos decir que estamos ante una nueva disciplina que en la última década está aportando un corpus de literatura suficiente como para poder realizar investigaciones empíricas que nos permitan ir desarrollando este nuevo corpus de conocimiento. Precisamente, ese en este ámbito donde se justifica el presente trabajo que se propone para la obtención del Título de Doctor.

El planteamiento de nuestro estudio radica en la creencia de que se puede construir la marca del empleador y de que se puede llegar a establecer un proceso de construcción de dicha marca al que podemos denominar *employer branding*. La connotación de “actividad” que tiene esta denominación, y a la cual nos hemos referido anteriormente, hace que podamos pasar lógicamente al concepto de “proceso” como conjunto de actividades que se pueden producir secuencialmente en el tiempo y que dan lugar a un resultado: la construcción de la marca del empleador.

Es el tiempo, en este sentido, un factor fundamental como podemos observar en la obra de Keller (2001) dado que todo proceso lleva implícito el elemento temporal que, en este caso, beneficia la percepción de valor de la marca.

Una gran marca no se construye por casualidad sino que es fruto de llevar a cabo cuidadosamente un conjunto de pasos lógicamente unidos dirigidos hacia el público objetivo. El lapso de tiempo requerido para crear una marca fuerte será directamente proporcional a la cantidad de tiempo que lleve crear una consciencia y una comprensión suficientes entre el público objetivo, de tal forma que puedan formarse creencias y actitudes consolidadas sobre la marca y que servirán como base del valor de la misma (Keller, 2001).

Desde esta perspectiva hemos querido plantear nuestro trabajo, para observar en un caso real de construcción de marca del empleador cómo la aplicación de una estrategia de comunicación arbitrada puede contribuir a la creación de una marca fuerte del empleador.

Introducimos aquí una nueva variable, como afirma Fernández del Moral en el estudio “El estado de la comunicación en España” (ADC Dircom, 2000), de especial relevancia y que es la segunda base esencial de nuestro trabajo, la comunicación como un instrumento fundamental para poder construir cualquier marca y, concretamente, la marca del empleador.

En este campo gana potencial el concepto ampliamente estudiado de Marketing Interno al cual le dedicamos una parte importante de nuestra revisión de la literatura.

Como veremos más adelante, el Marketing Interno se podría definir como un proceso en desarrollo por el que una organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados para suministrar una experiencia de cliente positiva que ayude a conseguir los objetivos de la compañía. Es decir, el marketing interno puede y debe ser utilizado como una herramienta estratégica que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos a través la comunicación.

La comunicación se establece aquí entonces como una herramienta indispensable para poder alcanzar los objetivos de Marketing de la compañía. Cuando esos objetivos van dirigidos a la construcción de la marca, la comunicación se torna especialmente importante dado que es un medio sustancial para que el público alcance creencias y actitudes consolidadas sobre la compañía, base de la construcción de la marca, como hemos visto anteriormente.

Por tanto, y como se desarrollará a lo largo del trabajo, esta investigación pretende explicar el proceso de *employer branding* tomando un caso real como base de prueba empírica que permita alcanzar conclusiones valiosas para el mayor conocimiento de esta incipiente disciplina y para la mejor aplicación de la misma en todo tipo de empresas y cualquier otro tipo de organizaciones, aunque nosotros lo hemos aplicado al caso de una entidad financiera.

La elección de una entidad financiera en la parte empírica de nuestro trabajo es debida a nuestra especial vinculación con dicho sector por motivos profesionales; sin embargo, creemos que las conclusiones en este trabajo recogidas no son exclusivas de entidades financieras sino que se podrían aplicar a empresas que operen en otros sectores de la actividad económica.

Nuestro trabajo tiene que limitarse al estudio de un caso porque sería muy difícil aplicar este tipo de estudio en un conjunto representativo de sectores de la actividad económica, sin embargo, creemos que la réplica de nuestra investigación en otros campos de actividad podría incorporar elementos que matizarían probablemente de forma enriquecedora nuestro trabajo.

1.2 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro estudio es uno de los primeros trabajos de investigación que se presentan en España para la obtención del título de Doctor sobre la disciplina que hemos denominado *employer branding*. Por ello, cuando nos planteamos los objetivos de investigación que queríamos marcar nos dimos cuenta que el campo a estudiar era tan amplio que teníamos que acotar muy bien nuestro foco de estudio.

Por ello, hemos intentado centrarnos en lo que creemos es la parte esencial y más importante de esta actividad y, por otro lado, que podía ser más útil tanto para su continuación como disciplina académica como para su aplicación al mundo de la empresa, ya que ambos focos nos parecían de gran importancia debido a nuestra convicción de que todo conocimiento desarrollado en el área académica debería tener una aplicabilidad en el mundo de la empresa.

Nuestro propósito es conocer y analizar cómo se comportan **los componentes principales del proceso de construcción de la marca del empleador**. A través del estudio de la literatura previamente existente y de los trabajos empíricos realizados por autores que nos preceden (escasos pero muy reveladores) nos planteamos como objetivo identificar cuáles son los factores más importantes que componen el proceso de *employer branding*.

Este ha sido nuestro principal objetivo si lo enunciamos de forma muy general, sin embargo, podemos identificar un subconjunto de objetivos más específicos que pasamos a enumerar:

- 1) Identificar los componentes más importantes del proceso de *employer branding*.
- 2) Conocer las relaciones existentes entre dichos componentes.
- 3) Estudiar el desarrollo de los componentes señalados en un proceso de construcción de la marca del empleador.
- 4) Comparar el desarrollo del proceso de *employer branding* en casos donde la marca está más consolidada vs casos donde la marca es incipiente.
- 5) Observar los efectos del proceso de construcción de la marca del empleador en la transmisión de valores y ventajas de las marcas empleadoras.
- 6) Ver los efectos del proceso de construcción de la marca del empleador en la actitud de los empleados hacia la marca.

En definitiva, y como eje principal de investigación, nuestro trabajo tiene como objetivo la contrastación del esquema hipotético-deductivo que hemos enunciado a raíz del estudio de la literatura existente sobre el tema y que se describe en el capítulo 3 del presente trabajo, contrastación que nos llevará a la corroboración de dos hipótesis teóricas que proponemos en el mismo capítulo. Dicho proceso de contrastación y posterior corroboración viene definido por la aplicación del Método Científico como elección metodológica de nuestra investigación tal y como se describe en el próximo apartado.

1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: EL MÉTODO CIENTÍFICO

En el presente trabajo hemos decidido utilizar la aplicación lo más rigurosa posible del Método Científico ya que es el único método que nos permite desarrollar

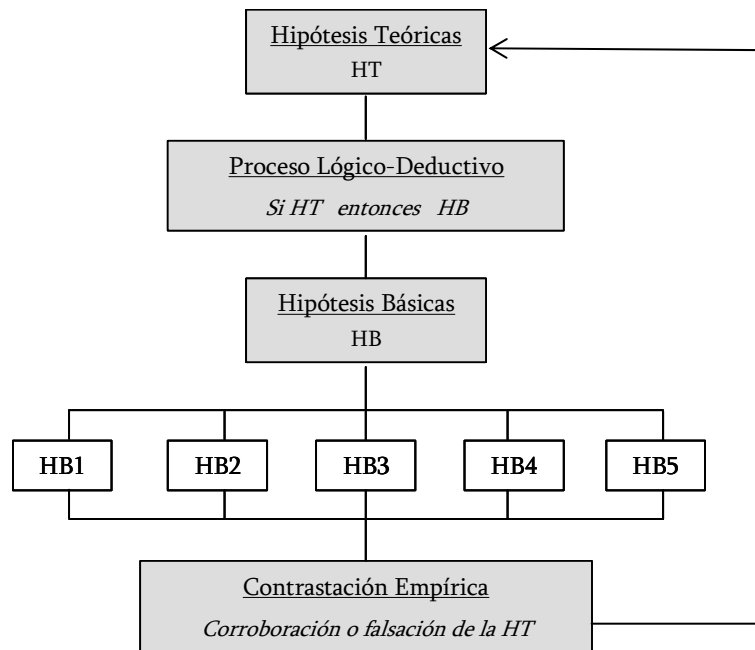
conocimiento de carácter científico, objetivo último de nuestra investigación que se encuentra en el marco de la literatura académica.

El Método Científico aplicable en Ciencias Factuales y Ciencias Sociales es de carácter Hipotético-Deductivo, a diferencia del método Axiomático-Deductivo que se emplea en otras ramas formales del saber como las matemáticas.

El método Hipotético Deductivo se compone de las cuatro fases siguientes y sucesivas (Martínez, 1999) que se representan en el siguiente gráfico que explicamos brevemente a continuación:

- a) Formulación de una o varias Hipótesis Teóricas que deberán cumplir dos requisitos:
 - Que sean explicativas del fenómeno estudiado.
 - Que no puedan ser contrastadas mediante observación directa de la realidad.
- b) Aplicación de un proceso de Razonamiento Deductivo a partir de las hipótesis teóricas bajo la asunción de que éstas son ciertas.
- c) Proposición de un conjunto de Hipótesis Básicas que tendrán dos condiciones:
 - Que se deduzcan lógicamente de las hipótesis teóricas.
 - Que puedan observarse directamente de la realidad.
- d) Contrastación empírica, es decir, comprobación de si los enunciados expresados en las hipótesis básicas se producen o no en la realidad. En caso afirmativo, se dirá que las Hipótesis Básicas han quedado contrastadas y, en consecuencia, las Hipótesis Teóricas corroboradas, siendo falsadas o rechazadas en caso contrario.

Gráfico 1: Esquema del Método hipotético-deductivo



Fuente: elaboración propia a partir de Martínez (1999)

Una precisión terminológica que deseamos hacer es que no debemos decir que las hipótesis teóricas han sido “demostradas” (término sólo aplicable a los teoremas de las ciencias formales) ya que nunca podremos tener la certeza absoluta de haber contrastado todas las hipótesis básicas posibles.

Por este motivo, el Método Científico tiene siempre un carácter conjetural y provisional que se escribe con la doble v de “verdad vigente”, a diferencia del método Axiomático-Deductivo que concede el privilegio de la Verdad, con mayúsculas, a los teoremas que hayan sido, ahora sí, demostrados.

Por otra parte, no existe en la comunidad de los filósofos de la ciencia un acuerdo sobre qué debe ocurrir si una de las hipótesis básicas del sistema hipotético-deductivo enunciado no quedara contrastada, o lo que es aún más grave, si refutara una teoría previamente corroborada. Nos adherimos a este respecto a la visión del Karl Popper y los que defienden el Falsacionismo Metodológico Sofisticado

(Martínez, 1999) que vienen a plantear una “asimetría” entre la verificación y la falsación.

Así, aunque ningún número de Hipótesis Básicas es nunca suficiente para dar por demostrada una Hipótesis Teórica, un solo enunciado que la refutase debería bastar para su rechazo. Sin embargo, si se trata sólo de una “no-contrastación”, se puede seguir aceptando la Hipótesis Teórica previamente corroborada en tanto en cuanto no aparezca una nueva teoría que sea capaz de explicar de forma más amplia y completa el fenómeno estudiado.

La decisión de elegir el Método Científico como forma de proceder y actuar en el desarrollo de la parte empírica de esta investigación se ha basado en nuestra convicción profunda de la bondad de este método como sistemática y guía de pensamiento que facilita el buen hacer y proceder, separa la información del ruido y disuelve mejor la confusión.

Como hemos señalado anteriormente el Método Científico aplicable en las Ciencias Factuales y a las Ciencias Sociales es de carácter Hipotético-Deductivo y se compone de cuatro fases: (a) formulación de las Hipótesis Teóricas, que tienen que ser explicativas y no ser directamente observables en la realidad; (b) aplicación de un razonamiento de tipo deductivo; (c) propuesta de Hipótesis Básicas, que han de ser deducidas lógicamente de las Hipótesis Teóricas y directamente observables en la realidad; y (d) contrastación empírica de las Hipótesis Básicas.

En caso de que dicha contrastación sea positiva, se dirá que las Hipótesis Teóricas han quedado corroboradas, siendo falsadas o rechazadas en caso contrario.

1.4 CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

A la hora de estructurar el contenido de nuestra investigación nos ha preocupado especialmente que sea un documento que, además de intentar aportar conocimiento científico inédito y de tocar un tema tan nuevo como el que nos ocupa, consiguiera captar la atención del lector introduciéndolo a través de unos apartados lógicamente hilvanados y aportándole una enfoque útil en la toma de decisiones empresariales.

De esta forma hemos querido dividir el documento en cuatro grandes apartados:

- Introducción y planteamiento de la investigación.
- Marco teórico de la misma.
- Estudio empírico.
- Conclusiones.

Para ello se ha estructurado el trabajo en cinco capítulos que incorporan estas partes antes planteadas siguiendo una secuencia lógica como vemos a continuación:

CAPÍTULO 1. Introducción a la Investigación

CAPÍTULO 2. Marco Teórico de la Investigación

CAPÍTULO 3. Formulación de Hipótesis

CAPÍTULO 4. Estudio Empírico

CAPÍTULO 5. Conclusiones

En el **primer capítulo** hemos recogido la justificación y planteamiento de nuestro estudio haciendo especial incidencia en la explicación del marco disciplinar donde nos situamos que, como ya hemos visto, es de reciente creación. Terminamos este primer capítulo con el planteamiento de los objetivos del mismo tratando de dejar claro desde un primer momento el propósito de la misma.

En el **capítulo segundo** hemos intentando recoger los aspectos más importantes de la literatura sobre el tema, desde su origen, el Marketing Interno hasta los elementos más particulares y recientes, la construcción de marca del empleador, pasando por temas esenciales como la cultura organizacional describiendo algún ejemplo paradigmático.

En el **tercer capítulo** ya estábamos preparados para formular las hipótesis concretas de nuestro estudio nacidas, como es habitual, tanto de las aportaciones de los hallazgos de las investigaciones precedentes estudiadas en el capítulo segundo como de la modesta experiencia de esta investigadora en el campo profesional de la construcción de la marca del empleador, faceta que ha ejercido durante más de diez años.

El capítulo tercero es muy relevante dado que aporta nuestra visión de cómo se comporta el fenómeno estudiado intentando dar una explicación del mismo a través de dos hipótesis teóricas de las que deducimos lógicamente un conjunto de hipótesis básicas que pasaremos a contrastar en el siguiente capítulo.

El estudio empírico coge de lleno el **capítulo cuarto** en el que relatamos el método elegido para contrastar las hipótesis y el estudio de campo llevado a cabo con carácter internacional (Argentina, México, Portugal y España), con muestras globales que rondan las 12.000 unidades muestrales, con lo que la amplitud y representatividad del mismo creemos que está más que garantizada. El manejo de tal cantidad de información, su estructuración y presentación a fin de contrastar las hipótesis propuestas ha sido un trabajo arduo que se ha podido realizar gracias al manejo de paquetes avanzados de análisis estadístico como el SPSS.

Por último, el **capítulo quinto** trata de agrupar las principales conclusiones de la investigación destinadas a aportar conocimiento tanto al mundo académico como al mundo de la profesión, intentando ser realistas y exponiendo las limitaciones principales que creemos tiene nuestro estudio y, al final, proponiendo varias líneas

de investigación que creemos recomendable abordar en sucesivos estudios, en algunas de las cuales ya estamos trabajando.

Porque para mi, este trabajo ha sido el comienzo de una nueva faceta, pero no queremos que sea el final y así nos lo hemos propuesto firmemente, con la convicción de que la investigación científica es parte de nuestra vocación y se nos revela como un proceso en el cual se pueden ir aportando nuevos hallazgos en el futuro que ayuden a la Comunidad Científica y al ejercicio de esta profesión a la que nos dedicamos.

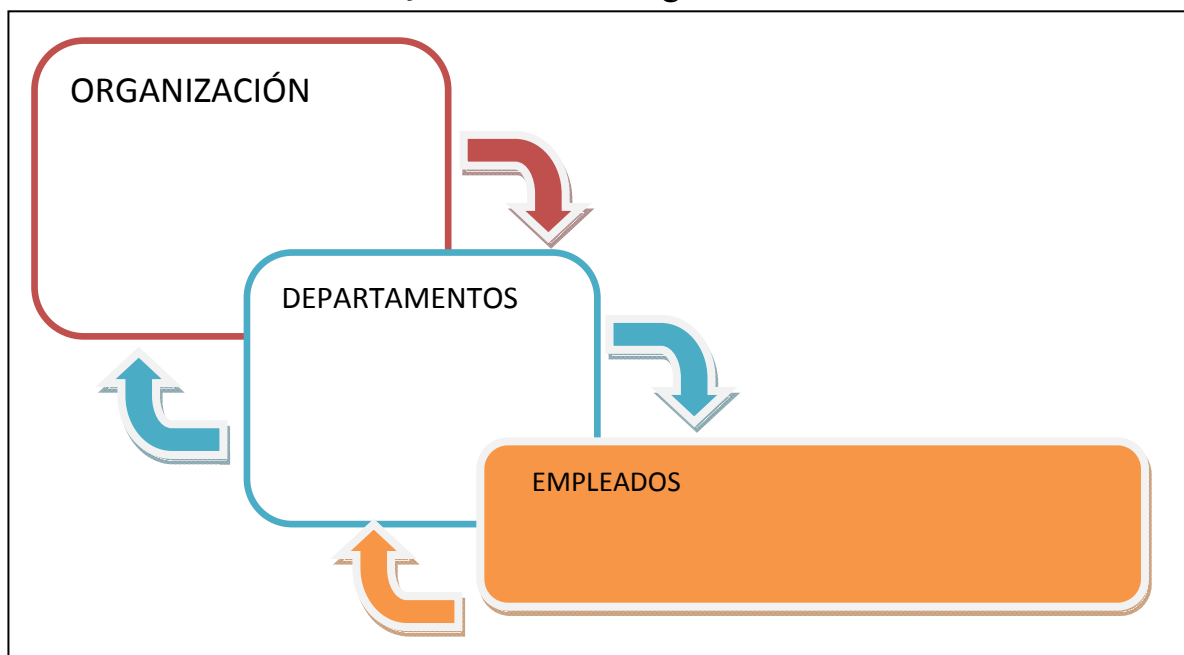
CAPÍTULO 2:

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. EL MARKETING INTERNO: LAS RELACIONES EN LA EMPRESA

El marketing interno hace referencia a las relaciones que se producen entre empleados y empleadores. Aparte de las relaciones que se producen en los mercados industriales y de consumo, -como por ejemplo la relación entre comprador y empresa vendedora o entre comprador y empleado de la empresa vendedora-, dentro de la propia organización también se producen relaciones por una parte, entre los empleados y departamentos, y, por otra, entre los empleados y la empresa para la que trabaja. Desde una óptica relacional, estas relaciones que siempre son bidireccionales serán el objeto de estudio del marketing interno (ver gráfico 2).

Gráfico 2: Relaciones objeto del marketing interno



Fuente: elaboración propia

El concepto de marketing interno tiene sus orígenes en la década de los 80, con el empuje que en el sector servicios tuvo la calidad del mismo a través del examen y control del mecanismo de suministro del servicio que ofrecen los empleados. La idea que subyacía es que para ofrecer un servicio de calidad se necesitaban unos

empleados motivados y conscientes del papel tan importante que los clientes tienen para una compañía (Grönroos, 1981) aportando así una clara relación entre el mundo de los recursos humanos y el marketing de la misma.

La noción de la existencia de un vínculo entre la satisfacción del cliente y la del empleado, que recibió su primera mención teórica en la literatura del marketing del *retail* de la mano de George (1977), poco a poco fue ampliando su aceptación. Trabajos e investigaciones posteriores fueron afianzando esta idea y también ayudaron a la expansión de los límites y dominios del marketing interno. Así, en 1991, Berry y Parasuraman ya proponen la idea de que los empleados son clientes internos de la compañía. En consecuencia, ellos definen el marketing interno como la visión de los empleados como clientes internos, los puestos de trabajo como productos-internos que satisfacen las necesidades y deseos de estos clientes internos que, a su vez, consiguen los objetivos de la empresa. Estos autores sugieren que el marketing interno es una filosofía del trato al empleado como clientes y es la estrategia de configurar los productos-empleos de manera que se ajusten a las necesidades humanas (Berry y Parasuraman, 1991).

Pero esta concepción tiene varios inconvenientes (Rafiq y Ahmed, 1995):

- A diferencia del mercado externo, los productos-empleo que se ofrecen a los empleados pueden ser, de hecho, no deseados por ellos, o incluso tener connotaciones negativas.
- Es bastante improbable que los empleados puedan elegir los “productos” que realmente ellos quieran o deseen.
- Debido a la naturaleza contractual del empleo, los empleados pueden estar forzados a aceptar el empleo aunque ellos no lo deseen realmente.
- La idea de que los empleados son clientes pone de manifiesto el problema de si las necesidades de los clientes externos tienen o no primacía sobre las de los empleados.

- No hay que olvidar que el mantener a los empleados satisfechos tiene un coste financiero a tener en consideración.

Todos estos problemas no solo generan confusión en la implementación práctica del marketing interno sino que además crean contradicciones a nivel conceptual con respecto a la definición del dominio preciso del mismo. Para que el marketing interno pueda ser operacionalizado de manera efectiva, lo primero será definir el término claramente, especificando aquellas actividades que pueden tomarse como constitutivas del marketing interno y aquellas que no lo son. Así pues, la definición debe marcar un límite por el uso de técnicas de marketing en el contexto interno.

En 1984, Grönroos afirma que el mercado interno formado por los empleados de una compañía puede ser influenciado de manera más efectiva y así mejorar su motivación para ser más conscientes de los clientes, orientados al mercado y con mentalidad de ventas, si se aplica un enfoque interno de marketing y se realizan actividades de marketing de manera interna. Por lo tanto, si se concentra el foco del marketing interno en la aplicación de actividades internas de marketing para que la organización pueda alcanzar sus objetivos y metas dentro de una filosofía y un proceso que procura alcanzar el compromiso de los empleados, las contradicciones inherentes a la primera definición se desvanecen. Esto facilita el traslado y la utilización del concepto en la realidad empresarial.

Kotler (1992) se hace eco de la idea de centrarse en los empleados en lugar de en los clientes para alcanzar la calidad de servicio de una empresa, ya que vio el marketing interno como un proceso necesario que engloba la contratación, formación y estimulación de los empleados para servir completa y correctamente a sus clientes. Pero da un paso más, pues acentúa la importancia del marketing interno al plantear que este proceso debe tener lugar antes de que la compañía se sumerja en un comportamiento de marketing tradicional.

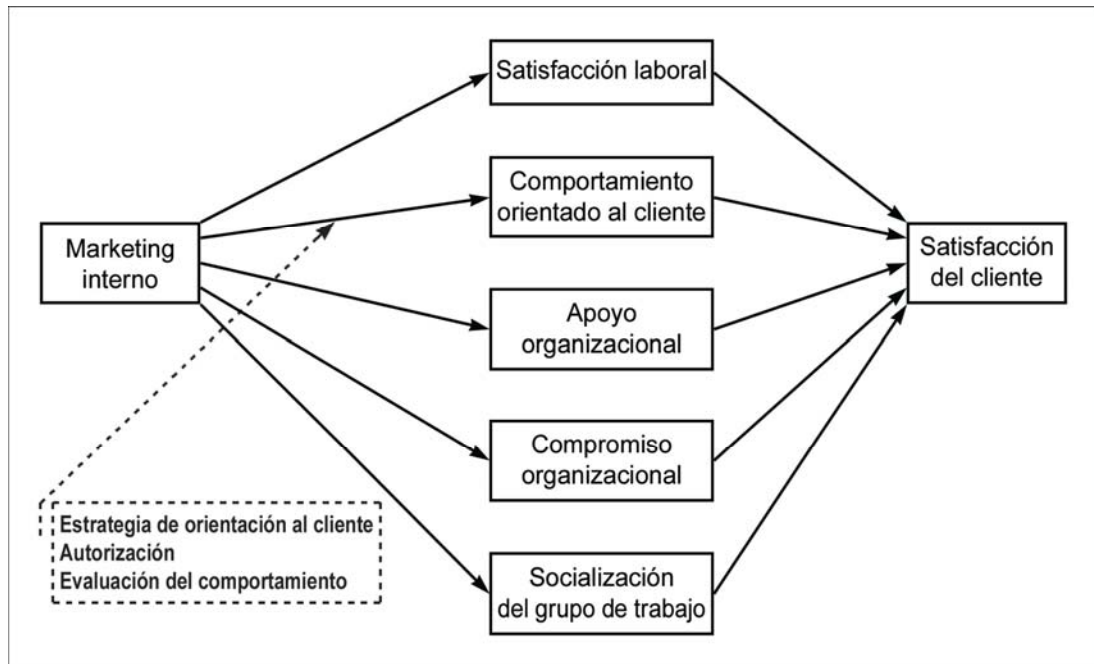
Por el contrario, Hogg y Carter (2000), ven el marketing interno uno de los muchos aspectos del marketing ya que, de manera similar al concepto de marketing

tradicional, engloba el uso de varias técnicas de marketing para crear o comunicar el valor de la organización. A través del uso del marketing interno, los empleados se convierten en un recurso para los programas tradicionales de marketing (Glassman y McAfee, 1992).

Fram y McCarthy (2003) afirman que el comportamiento de los empleados es uno de los factores que afectan a cómo los consumidores y los medios perciben, experimentan y sienten el producto. Su estudio pone de manifiesto que los empleados realizan la misma función que un “hombre anuncio” en el sentido de que los consumidores reciben de ellos mensajes sobre la calidad del producto y la competitividad.

Aunque algunos investigadores han encontrado relaciones directas entre el marketing interno y el comportamiento orientado al cliente (Lin 2002; Hsiao, 2002) la mayoría de los académicos mantienen que el marketing interno impacta en la satisfacción del cliente mediante factores como la satisfacción laboral (Naude et al., 2002); el apoyo organizacional (Chang, 2003); el compromiso organizacional (Carruna y Calleya, 1998; Liu 2002) o la socialización de los grupos de trabajo (Naude et al., 2002). También han sido identificados algunos factores moderadores entre el marketing interno y el comportamiento orientado al cliente tales como la estrategia empresarial de orientación al cliente, la delegación y la evaluación del comportamiento (Hsiao, 2002).

Gráfico 3: Indicadores del Marketing Interno



Fuente: Jou y Chou (2008). Traducción propia.

2.1.1 CONCEPTO DE MARKETING INTERNO

El debate sobre el marketing interno se ha ido intensificando en las dos últimas décadas, reflejando el creciente nivel de sofisticación e interés existente por el mismo tanto entre los académicos como los profesionales. A pesar del considerable cuerpo de literatura ya existente, la controversia se mantiene sobre su legitimidad conceptual, su medición y su aplicación. Posiblemente, el carácter controvertido de estos estudios tiene relación con la propia definición de marketing interno. Esto se refleja de manera consistente a través de toda la literatura de marketing interno, con un gran número de autores intentando definirlo.

Existe pues, cierta confusión sobre lo que el marketing interno es, qué hace, cómo lo hace y quién lo pone en práctica. Y esta confusión, generada por la diversidad de interpretaciones y definiciones, ha originado que se produzcan dificultades en la implementación y en la aplicación del concepto (Rafiq y Ahmed, 2000). A modo de resumen de esta disparidad se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1: Definiciones de Marketing Interno

PERSPECTIVA	AUTORES	DEFINICIONES
Marketing Interno como sinónimo de HRM (Gestión de los recursos humanos)	Dunne y Barnes (2000)	El marketing interno engloba los esfuerzos realizados por la organización para reclutar, formar, motivar y retribuir a sus miembros, teniendo como objetivo su satisfacción.
	Varey (2001)	El marketing interno representa la formación continua para mejorar el conocimiento de los proveedores de servicios sobre el propio servicio, sus capacidades y su conocimiento del mercado.
	Kotler (2003)	El marketing interno representa las tareas de contratación, formación y motivación de empleados que tengan como objetivo la prestación de un buen servicio al consumidor.
	Tsai (2008)	El marketing interno es una acción de Recursos Humanos para mantener al mejor personal.
Marketing Interno como la aplicación de las técnicas propias del marketing al	Reardon y Enis (1990)	El marketing interno es la aplicación de las estrategias de persuasión utilizadas por el marketing externo al mercado interno, con el objetivo de mostrar a los empleados que ellos son vitales en el proceso de producción y satisfacción del cliente.

mercado interno	Piercy y Morgan (1991)	El marketing interno es el desarrollo de los programas de marketing orientados al mercado interno de la empresa, utilizando como base las mismas estructuras que el marketing externo.
	Gilmore y Carson (1995)	El marketing interno es la extensión de la responsabilidad de las actividades de marketing a todas las funciones de la organización, y la aplicación de forma proactiva de los principios de marketing para que los empleados desarrollen su papel en la satisfacción del cliente dentro de un entorno organizacional de apoyo.
	Joshi (2007)	El marketing interno se centra en los conceptos y teorías del marketing que pueden ser adoptadas y aplicadas al consumidor interno.
Marketing interno con el objetivo de la satisfacción del consumidor externo	Greene et al. (1994)	El marketing interno supone la aplicación de la filosofía y prácticas de marketing a las personas que se encargan de servir al cliente externo, gracias a esto las mejores personas pueden ser contratadas, retenidas y realizarán su trabajo de mejor forma.
	Ballantyne (2000)	El marketing interno es el enfoque estratégico que trata de afrontar las actitudes y los comportamientos de los empleados a través

		de la comprensión del carácter central que tiene el consumidor.
	Varey (2001)	El marketing interno puede ser considerado como un enfoque de gestión que permite y motiva a los miembros de la organización a examinar su propio papel en la labor de comunicación y adoptar conciencia de consumidor y orientación al servicio.
	Kotler (2003)	El marketing interno debe ser un predecesor del marketing externo porque no tendría sentido prometer un excelente servicio al consumidor cuando el personal de la empresa no está preparado para ello.
	Joshi (2007)	El marketing interno es la aplicación de las herramientas de marketing dentro de la organización para inculcar los valores orientados al cliente.
Marketing interno como fuente de ventaja competitiva	Hales (1994)	El marketing interno está orientado a la atracción, retención y motivación de empleados comprometidos con el servicio y el cliente para ayudar a la calidad percibida del servicio y a la efectividad del marketing externo como una forma para adquirir una ventaja competitiva.
	Ballantyne	El marketing interno es una forma del

	(2000)	marketing centrada en el personal y los cambios en las actividades internas necesarios para mejorar el rendimiento externo de la organización.
--	--------	--

Fuente: elaboración propia a partir de Panigyrakis y Theodoridis (2009)

Como síntesis, el marketing interno se podría definir como un proceso en desarrollo por el que una organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados y otros *stakeholders*, dentro de los diferentes niveles y funciones, para suministrar una experiencia de cliente positiva que ayude a conseguir los objetivos de la compañía. Es decir, el marketing interno puede y debe ser utilizado como una herramienta estratégica que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos a través la comunicación y alineación de los objetivos internos con las metas externas (Asif y Sargeant, 2000; Ferdous, 2008).

2.1.1.A.- EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CONCEPTO DE MARKETING INTERNO

A pesar de los diferentes intentos de delimitar el término, el marketing interno permanece “mal definido y escasamente operacionalizado” (Lings & Greenley, 2005). Una razón clave de la aparente ambigüedad podría residir en la naturaleza contextual del marketing interno. Según Ahmed et al. (2003), todos los conceptos se construyen socialmente, el actual estadio de desarrollo del marketing interno es debido a su construcción dentro de un específico contexto social. Así, sugieren que el marketing interno “no puede ser entendido sin tener en cuenta/relacionarlo con el concepto de compañía, organización o persona que le da sentido”.

Rafiq y Ahmed en su revisión de la literatura realizada en 2000 sugieren la existencia de tres principales fases en el desarrollo del concepto, que denominaron como

sigue:

- Fase de motivación y satisfacción del empleado
- Fase de orientación al cliente
- Fase de gestión de la implementación de estrategias o cambios de las mismas

1º Fase: motivación y satisfacción del empleado

En esta fase, la mayor parte de la literatura de marketing interno centraba su atención en la motivación y satisfacción de los empleados, con el objetivo final de proveer al cliente de un servicio de calidad a través de unos empleados motivados y satisfechos.

A pesar de que el término apareció por primera vez en un artículo de Sasser y Arbeit en 1976, el término no ganó interés hasta la publicación en 1981 del artículo de Berry en el que se incluía su propia definición del marketing interno en la que los empleados son vistos como consumidores internos, y los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores internos con el objetivo de alcanzar los objetivos de la organización.

Estas afirmaciones por las que los empleados son el mercado principal de la empresa, pone en un segundo plano a los consumidores externos, lo que hace pensar en una inversión de uno de los axiomas de marketing, que se refiere a la primacía de los consumidores externos.

2º Fase: orientación al cliente

El segundo paso del desarrollo del concepto fue dado por Grönroos en 1981. Su punto de partida es que los empleados de primera línea en los servicios se vean implicados en lo que denominó “marketing interactivo”, es fundamental que estén sensibilizados con la satisfacción de las necesidades de los clientes. Así pues, Grönroos (1981) considera que el concepto de marketing interno necesita la

integración de las distintas funciones del departamento para favorecer las relaciones con los consumidores.

De hecho, la definición que Grönroos realiza en 1984 sobre el marketing interno incluye el uso de actividades de marketing¹:

“...holding that an organization’ internal market of employees can be influenced most effectively and hence motivated to customer-consciousness, market orientation and salesmindedness by a marketing-like internal approach and by applying marketing-like activities internally”.

Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36.

Con esta ampliación, Grönroos aproxima su definición a la de Berry de 1981, reconociendo ambas la necesidad de motivar a los empleados y defendiendo la utilización de las técnicas de marketing. Sin embargo, existe una diferencia clave entre las dos: Grönroos no trata a los empleados como consumidores, es más centra su atención en la orientación al cliente por parte de los empleados, gracias a un proceso de influencia más que a un proceso de satisfacción y motivación.

3ª Fase: ampliación del concepto: gestión de la implementación y cambio de estrategias

Uno de los primeros académicos en entender el importante papel que puede llegar a jugar el marketing interno como técnica para dirigir a los empleados hacia la consecución de los objetivos de la organización fue Winter. Este autor, en 1985 define el marketing interno como²:

“Aligning, educating and motivating staff towards institutional objectives... the process by

¹ ...considerando que el mercado interno de la organización , compuesto por los empleados, puede ser influenciado de manera más efectiva y por lo tanto motivado en una conciencia de cliente, orientación al mercado y pensamiento de ventas, a través de un enfoque interno de marketing y la aplicación de actividades de marketing internamente”.

² Alineando, educando y motivando al personal hacia los objetivos institucionales... el proceso por el cual el personal comprende y reconoce el valor del proyecto además de su lugar en él.

which personnel understand and recognize not only the value of the program but their place in it”.

Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.

Poco después, George (1990) argumentó que el marketing interno es una filosofía de gestión de recursos humanos de la empresa, con un enfoque holístico capaz de integrar diferentes funciones dentro de la organización. En este mismo sentido se expresaron Glassman y McAfee (1992), los cuales destacaron el papel de marketing interno en la integración entre los departamentos de marketing y de recursos humanos. De esta manera, el marketing interno comienza a verse como una herramienta de reducción del aislamiento entre departamentos, de reducción de la fricción entre los mismos y de superación de la resistencia al cambio de los empleados.

De la revisión de la literatura de marketing interno se pueden extraer cinco elementos clave:

- ✓ Motivación y satisfacción del empleado
- ✓ Orientación y satisfacción del consumidor
- ✓ Coordinación entre departamentos e integración
- ✓ Enfoque de marketing
- ✓ Implementación de estrategias funcionales y corporativas

Así, la definición de marketing interno que Rafiq y Ahmed (2000) proponen incluye todos los conceptos anteriores³:

“Internal marketing is a planned effort using a marketing-like approach to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and inter functionally coordinate

³ El marketing interno es un conjunto de esfuerzos planificados que utilizan un enfoque de marketing para afrontar la resistencia organizacional al cambio y para alinear, motivar y coordinar e integrar funciones y empleados, a través de la implementación de las estrategias corporativas y funcionales con el objetivo de satisfacer a los clientes a través de la motivación y la orientación al cliente de sus empleados.

and integrated employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies in order to deliver customer satisfaction through a process of creating motivated and customer oriented employees”

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing*, 14(6), 449.

2.1.1.B.- PRINCIPALES APORTACIONES DE LAS INVESTIGACIONES ACADEMICAS

Durante las pasadas décadas, el concepto de marketing interno ha sido investigado por un amplio número de autores. A continuación, en la Tabla 2, y de manera cronológica, se resumen los principales estudios realizados, especificando los puntos clave, el enfoque utilizado y el tipo de estudio.

Tabla 2: Principales aportaciones académicas al Marketing Interno

AUTOR	PRINCIPALES APORTACIONES	ESTUDIO
Berry et al., 1976	<ul style="list-style-type: none">• El marketing interno da como resultado empleos (productos internos) que satisfacen las necesidades de los empleados (mercado interno) a la vez que satisfacen los objetivos de la organización.• Se centra en el personal de cara al cliente.• Enfoque instrumental de la conducta.• El marketing interno es una estrategia: un programa de marketing basado en la comunicación con los empleados. El desarrollo de su potencial y motivación,	Normativo

	remunerando a aquellos que ofrezcan un servicio excelente.	
Sasser y Arbeit, 1976	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno da como resultado satisfacción laboral. • Se centra en los empleados de cara al cliente o de primera línea. • Enfoque instrumental de la conducta. • El marketing interno se implementa a través de investigación del mercado interno y la reingeniería de los puestos de trabajo con objeto de desarrollar empleos que atraigan y retengan a los proveedores de un servicio excelente. 	Normativo
William, 1977	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno da como resultado una mayor satisfacción laboral. • Se centra en los empleados de cara al cliente o de primera línea. • Enfoque instrumental de la conducta. • Es una estrategia para manejar con status y pagas los intereses o inquietudes del personal de primera línea con la intención de mejorar el servicio al cliente. 	Normativo
Berry, 1981 y 1987	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno se convierte en satisfacción laboral. • Se centra en los empleados de cara al cliente o primera línea. • Enfoque instrumental de la conducta. • El marketing interno es una estrategia de re- 	Normativo

	ingeniería laboral, o los puestos de trabajo, y comunicación interna con el objetivo de conseguir personal de primera línea con mente de consumidor.	
Grönroos, 1983	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno produce conocimiento del cliente • Centrado en toda la organización y la totalidad de los empleados. • Enfoque instrumental de la conducta. • El marketing interno es una estrategia para desarrollar el necesario “estado mental” que permite la efectividad del servicio al cliente bajo un paradigma de dirección de relaciones más amplio. 	Normativo
Tansuhaj et al., 1987	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno motiva el incremento de los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional. • Centrado en los empleados de primera línea. • Enfoque instrumental de la conducta. • Es responsabilidad de los especialistas de marketing de la compañía (departamentos de marketing y de ventas). • El marketing interno se implementa a través de la comunicación con los empleados. 	Empírico
Gummesson, 1987	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno produce incrementos en los niveles de productividad y eficiencia. • Centrado en todos los empleados que se incluyen en la cadena de creación de un 	Caso de estudio

	<p>servicio de valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque mecánico. • El marketing interno se implementa a través de la comunicación con los empleados y los mecanismos de cambio cultural. 	
Tansuhaj et al., 1988	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno produce el incremento de los niveles de satisfacción laboral y compromiso con la compañía. • Centrado en los empleados de primera línea. • Enfoque instrumental de la conducta. • Responsabilidad de los especialistas de marketing de la compañía (departamentos de marketing y ventas). • El marketing interno se implementa a través de la comunicación con los empleados. 	Normativo
George, 1990	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno motiva intercambios internos efectivos. • Centrado en todos los empleados. • Enfoque holístico. • El marketing interno se implementa a través de la coordinación de los departamentos de recursos humanos y marketing para mejorar la orientación al mercado de la compañía. 	Normativo
Ahmed y Rafiq, 1995	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno produce mejoras en la efectividad de la estrategia de marketing a través del alineamiento, motivación e integración de los empleados hacia la implementación de las estrategias de la 	Normativo

	<p>compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrado en todos los empleados. • Enfoque holístico. • El marketing interno se implementa a través de la aplicación de técnicas de marketing junto con prácticas de dirección de recursos humanos que faciliten la implementación de los objetivos de marketing de la compañía. 	
Foreman y Money, 1995	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno puede tener diferentes objetivos dependiendo de en quien se centre (grupos específicos de empleados o la organización al completo). • Puede orientarse a departamentos específicos o a la organización de manera global. • Enfoque instrumental de la conducta. • El marketing interno se implementa a través de la comunicación, el desarrollo y participación en la dirección, la motivación y las recompensas. 	Empírico
Varey, 1995	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno produce la satisfacción de las necesidades de los empleados, tanto como individuos como proveedores del servicio. • Se centra en los empleados de primera línea. • Enfoque holístico. • El marketing interno se implementa a través de la comunicación interna dirigida a la “venta” de la importancia del servicio al 	Normativo

	cliente.	
Piercy, 1995	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno produce alineamiento estratégico. • Se centra en aquellos que pueden influir en la implementación de la estrategia de marketing. • Enfoque instrumental de la conducta. • El marketing interno permite eliminación de las barreras interdepartamentales para el desarrollo e implementación de los objetivos de marketing de la compañía. 	Normativo
Grönroos, 1997	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno provoca personal con mentalidad de ventas y de servicio. • Se centra en todos los empleados, sin tener en cuenta la descripción y jerarquía del puesto. • Enfoque instrumental de la conducta. • El marketing interno debe ser integrado con la función del marketing porque de marketing es la responsabilidad de todos y cada uno de los empleados que influyen en el valor del cliente. 	Normativo
Wasmer y Brunner, 1999	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno produce el alineamiento de los objetivos individuales de los empleados con los de la compañía. • Se centra en todos los empleados. • Enfoque instrumental de la conducta. • El marketing interno se implementa a través 	Normativo

	de la investigación de mercado interna, formal e informal, y la comunicación, con el objeto de “vender” los objetivos de la compañía a nivel interno.	
Varey y Lewis, 1999	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno produce cambios en la dirección. • Se centra en todos los empleados. • Enfoque holístico. • El marketing interno es la filosofía y el comportamiento que permite rápidos cambios organizacionales como respuesta a los entornos macro y micro de la compañía. 	Normativo
Rafiq y Ahmed, 2000	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno origina incrementos en la productividad y mejoras laborales. • Se centra en todos los empleados. • Enfoque holístico. • El marketing interno es el esfuerzo planificado para alcanzar la satisfacción del empleado, la satisfacción del cliente y la coordinación interdepartamental a través del otorgamiento de poder de los empleados, <i>empowerment</i>. 	Normativo
Ahmed y Rafiq, 2003	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno origina incrementos en la productividad y mejoras laborales. • Se centra en todos los empleados. • Enfoque holístico. • El marketing interno es un marco cultural y un instrumento para alcanzar el alineamiento 	Normativo

	estratégico a la vez que construye competencias del servicio al cliente mediante el manejo de las relaciones internas a través de la comunicación interna.	
Naude, Desai y Murphy, 2003	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno provoca incremento de la satisfacción laboral y la adopción de la orientación al mercado de la empresa. • Se centra en todos los empleados que participan en la cadena de valor del servicio. • Enfoque mecánico. • La implementación percibida del marketing interno está influenciada por las características del individuo y de la organización. 	Empírico
Ballantyne, 2003	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno produce renovación del conocimiento. • Se centra en todos los empleados. • Enfoque mecánico. • El marketing interno influye en los procedimientos y operaciones del servicio facilitando su reingeniería utilizando <i>inputs</i> tanto del entorno externo como interno de la compañía. 	Normativo
Lings, 2004	<ul style="list-style-type: none"> • La orientación al mercado interno IMO supone una filosofía de compañía. • IMO produce incrementos en los niveles de satisfacción laboral. • Se centra en el personal de primera línea. 	Normativo

	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque cultural. • Tres factores principales de IMO: investigación de mercado interno, comunicación y respuesta. 	
Lings y Greenley, 2005	<ul style="list-style-type: none"> • El marketing interno utilizado de manera intercambiable con la orientación al mercado interno describe el esfuerzo para mejorar el clima interno. • Produce incrementos de los niveles de satisfacción laboral. • Se centra en el personal de primera línea. • Enfoque instrumental de la conducta. 	Empírico
Joshi, 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Es una filosofía empresarial. • El éxito del marketing interno depende de la efectividad del sistema de comunicación interno, la creación de relaciones internas, los esfuerzos de colaboración entre los departamentos y los equipos de trabajo, la mejora de las capacidades, competencias, habilidades y conocimiento de los empleados de servicio. • Enfoque holístico. 	Normativo

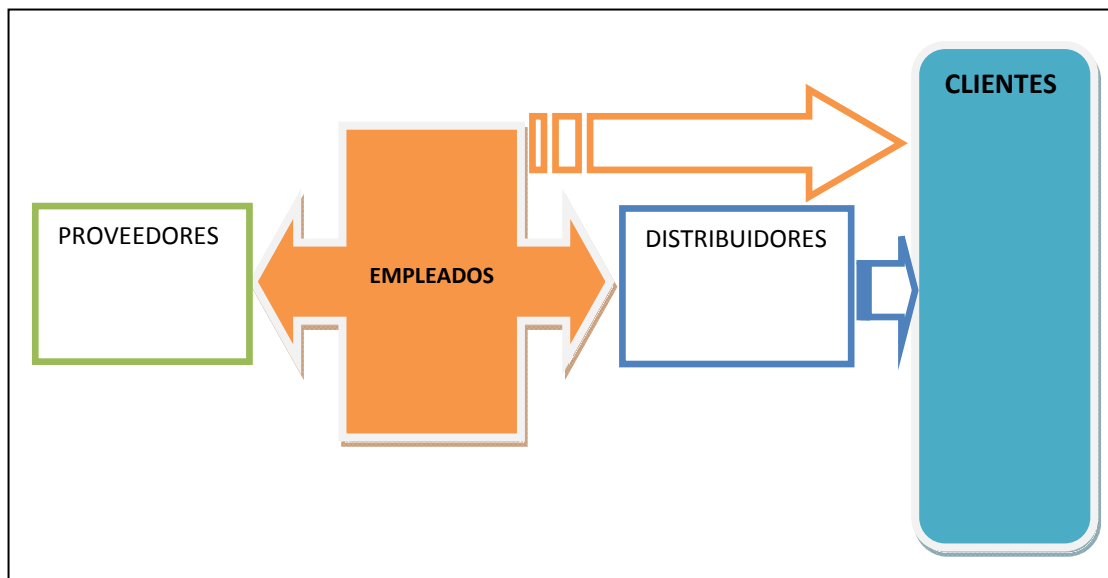
Fuente: elaboración propia, adaptación de Gounaris (2006) y Joshi (2007).

Tras la observación de la Tabla 2 queremos destacar que la mayor parte de las aportaciones realizadas sobre el concepto de marketing interno han sido de carácter normativo. Sólo cuatro investigaciones han afrontado el tema desde una perspectiva empírica por lo que la mayor parte de las conclusiones que se han ido arrojando tienen una carencia de contrastación empírica, lo que nos indica el grado de

desarrollo de la materia que se puede definir como en su fase inicial a pesar de que el concepto se viene manejando desde hace más de cuarenta años.

Por nuestra parte, queremos aportar en este apartado que el empleado se puede entender como una figura central en la relación de la organización no sólo con los clientes sino también con otros públicos con los que la organización se relaciona en su proceso productivo. En definitiva, con otras organizaciones que operan en el mercado y que pueden ser tanto proveedores como distribuidores de la misma. Estos otros “públicos” de la compañía también tienen una repercusión directa sobre la imagen de la misma que puede afectar a la imagen global que proyecta la organización a todos sus públicos tanto internos como externos. Lo expresamos de forma gráfica en la figura 4. Por ello, queremos destacar la importancia del empleado como figura clave que influye en el desempeño de la organización en el mercado desde todos los puntos de vista.

Gráfico 4. El empleado como figura central



Fuente: elaboración propia

2.1.1.C.- RELEVANCIA EN EL SECTOR SERVICIOS

No todas las empresas y marcas se enfrentan a los mismos retos a nivel interno, los

mismos retos para sus empleados. En el sector de los servicios, en el que el cliente se relaciona directamente con el producto, el comportamiento de cada empleado es una actuación que representa la marca. Cada interacción entre los empleados y los clientes es un momento de la verdad, una oportunidad para que el cliente juzgue si la empresa practica realmente lo que proclama ser.

Hay que tener en cuenta que estamos hablando de un producto (el servicio) completamente experiencial, cada cliente tendrá una experiencia distinta con el mismo a la hora de disfrutarlo, de hacer uso de él, de vivirlo. Estamos hablando de un tipo de producto que tiene muy pocos elementos tangibles que lo sustenten, en ocasiones, los elementos tangibles son nulos o casi nulos como, por ejemplo, los productos financieros. Una cuenta de ahorro, sin ir más lejos, con los medios telemáticos que se usan en la actualidad, no tiene ningún soporte tangible más que el papel donde está escrito el contrato entre la entidad financiera y el cliente, y, en algunas ocasiones una tarjeta de débito o crédito asociada a ella, que a su vez se torna en un nuevo producto financiero. Es realmente la experiencia de ese cliente con la propia entidad financiera y, por tanto, con sus empleados, lo que configura parte de la satisfacción del mismo.

De hecho, en algunos servicios la experiencia con el mismo es completamente inédita, única e intransferible para el consumidor que la experimenta. Por ejemplo, en el caso del disfrute de un viaje turístico. Ese viaje será más o menos satisfactorio para cada consumidor porque cada uno, como individuo único que es, lo vivirá de una forma distinta. La interrelación que, por ejemplo, se establece entre el consumidor y el empleado (p.e. un guía turístico) será distinta y única en cada caso. De ahí la importancia de que los empleados sepan desenvolverse con cualquier tipo de personalidad.

La idea de que el marketing interno tiene más relevancia para las empresas de servicios y que todos sus empleados son parte del mercado interno que debe proveer un servicio excelente a los clientes para sustentar la estrategia global, es la visión más

prominente del marketing interno (Foreman, 1995) y tiene que ver con sus orígenes y con la propia idiosincrasia del producto.

Como afirma Joshi (2007), el marketing de servicios es el arte de manejar las aspiraciones y expectativas de los consumidores, creadas a través de creativas estrategias de comunicación. Tiene que ver con manejar las promesas -promesas hechas a los clientes y promesas cumplidas-. Los empleados, reconocidos como clientes internos en el contexto del marketing de servicios, juegan un papel mucho más importante en el cumplimiento de estas promesas de cara a los clientes externos.

El marketing interno, de hecho, se centra en conceptos y teorías de marketing que pueden ser adoptadas y aplicadas en el consumidor interno, el empleado. La idea no solo se centra en suministrar un mejor ambiente de trabajo, mejores recompensas y retribuciones, horarios flexibles, etc. sino en extender en términos de empleo todos los conceptos y teorías de marketing de tal forma que el cliente interno comprenda y valore la ideología de la satisfacción del cliente.

Desde una perspectiva amplia, el marketing interno gira en torno al concepto de que el cliente interno (empleado satisfecho) es responsable de satisfacer a los clientes y viceversa. En este sentido existen numerosas investigaciones que ponen de manifiesto que la felicidad y satisfacción de los suministradores de los servicios conduce a la satisfacción de los clientes (Basal y Mendelson, 2001; O'Reilly y Pfeffer, 2000; Lings, 2004; Gounaris, 2006).

Asimismo, investigaciones en el campo del marketing relacional como la realizada por Herington, Johnson y Scott en 2009, han visto que la relación *firma-empleado* es un requisito previo a la relación *cliente-firma* y, si existe, la organización consigue mayores éxitos. El argumento es muy sencillo: en función de la forma en que se cuida la implicación de los empleados, así ellos cuidarán a los clientes de la organización. Por lo tanto, es lógico pensar que las percepciones que los empleados tengan de la marca puedan afectar a las percepciones de los clientes sobre la marca.

Esta es la razón por la que las organizaciones se esfuerzan en conseguir empleados que entiendan por qué y cómo la promesa debe ser llevada a cabo de tal manera que el cliente experimente la marca como esperaba. En otras palabras, como afirma Herington (2009) la relación entre una empresa y sus empleados es una relación de marketing crucial.

2.1.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Tal y como afirman Deshpandé y Farley (1999), la cultura organizacional junto con la orientación al mercado son los factores determinantes en el éxito de una organización. Siguiendo a estos autores, se puede decir que la cultura organizacional es el modelo de creencias y valores corporativos compartidos que ayudan al individuo a entender la organización y que les suministra unas normas de comportamiento.

Pero no existe un único tipo de cultura, sino una gran variedad. Según la clasificación establecida por Quinn (Quinn 1988, Quinn y Rohrbough, 1983) podemos diferenciar 4 tipos de cultura organizacional:

- La cultura de **tipo competitiva** que se caracteriza por subrayar la importancia de la ventaja competitiva y la superioridad en el mercado.
- La cultura de **tipo emprendedor** que pone el acento en la innovación y la toma de riesgos.
- La cultura de **tipo burocrático** que se rige por severas regulaciones internas y estructuras muy formales.
- La **cultura del consenso**, en la se enfatiza la lealtad y tradición centrándose en lo interno.

En la práctica, los empleados ven a sus organizaciones como una mezcla de estos cuatro tipos de culturas con la predominancia de uno de ellos (Deshpandé y Farley, 1999).

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista amplio, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar las condiciones necesarias para mantener un aprendizaje continuo además de enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

En la actualidad es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Según Narver y Slater (1990) es la cultura organizacional la que con mayor efectividad genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores. La creación de un valor superior por parte de la empresa repercutirá en tasas de rendimiento superiores para el negocio. Igualmente Harris en 1999 señala el reciente resurgimiento de interés por el concepto de cultura organizacional, unido al reconocimiento de la importancia capital en las organizaciones de adoptar una orientación al mercado.

Los valores estratégicos de una organización son, como puso de manifiesto Osborne en 1996, la racionalidad para la viabilidad de un negocio y la unión de la firma con su medio ambiente. Estos valores son reflejo y además reflejan la cultura imperante dentro de la organización. Ya que las organizaciones son grupos de personas, el

clima o cultura de una organización dependerá de cómo los empleados vean esa organización y sus valores. A través del trabajo, los individuos colaboran de tal manera que los objetivos personales pueden ser incorporados a los de la organización. La orientación al mercado es la cultura que más eficaz y eficientemente genera los comportamientos que nos lleva a suministrar un valor superior al cliente (Narver y Slater, 1990).

Las definiciones de la cultura organizacional en la literatura son muy variadas e incluyen conceptos como ideología, un coherente conjunto de creencias, valores principales compartidos, importantes entendimientos o “la programación colectiva de la mente humana” (Hofstede, 1980).

El concepto de cultura organizacional se ha desarrollado primeramente desde el campo de la antropología en donde fue definida de manera muy variada. La literatura de este área centraba su atención en los componentes cognitivos tales como las suposiciones, creencias y valores que son característicos de todos los individuos. Puesto que las organizaciones tienen intenciones y metas, la consideración de cómo sus miembros vean las ideas expresadas y las actuales prácticas de la compañía es una manifestación importante de la cultura imperante en dicha organización.

Por otro lado, los autores más academicistas tienden a adoptar un punto de vista *interpretavilista*, en donde la cultura es vista como algo que la organización “posee”, por comparación con algo que la organización “es”, o como aporta Dowling (2004) es “el pegamento” que mantiene unida la organización.

Desde una perspectiva tradicionalista, los individuos utilizan sus recursos estructurales cognitivos para percibir situaciones e interpretar sus percepciones. Lo que diferencia una sensación colectiva de una individual es que la primera es soportada por un conjunto de personas en una organización dada, incluso aunque las personas del grupo no sean conscientes de lo que tienen en común. Así pues, el proceso de “enculturación” resulta de estos conocimientos enraizados en el grupo y

que, en última instancia, existen con independencia de los miembros del grupo de individuos, lo que les convierte en portadores de la cultura (Sackman, 1992).

Además, la cultura tiene que ver con el modelo de desarrollo reflejado en el sistema de conocimiento, ideologías, valores, leyes y rituales diarios de una sociedad (Morgan, 1998). Para Hawkins esto implica que diferentes grupos de personas tienen diferentes maneras o formas de vida. Este autor alaba el trabajo de Morgan por su utilización de múltiples ópticas para ver la realidad de la vida organizacional y sugiere que esta visión ampliada y holística “engloba las dimensiones, desde los rituales hasta los sistemas de recompensas, desde las comunicaciones a las promulgaciones diarias, y desde los símbolos organizacionales hasta las sistemas de creencias compartidas a través de los grupos de trabajo” (Hawkins, 1997).

Para Schein (1996) la cultura “sintetiza todos los rituales, valores y comportamientos de una organización en un todo coherente”. Sin embargo, Fisher (2000) identifica la cultura como “la mano invisible que controla el comportamiento tocando a todos y todo”.

Herzlinger (1999) sugiere que la cultura, aunque no es fácilmente observable, es la más importante clave de éxito de las organizaciones. Siguiendo a Herzlinger, “cuando las firmas con cultura se convierten en *aculturales*- mediante el propio distanciamiento de sus valores, actitudes y enfoques interiorizados- entonces se tambalean”.

Lewis, French y Steane (1997) defienden que “la cultura es lo que contribuye a que una organización sea diferente de otra. Es la esencia de una organización: su carácter, su personalidad. Es por lo tanto, algo a largo plazo y muy difícil de cambiar o modificar”. En este sentido, también Schein (1996) afirma que cambiar la cultura, en el sentido de modificar las premisas básicas, es una tarea muy difícil, que precisa de un gran periodo de tiempo y que provoca grandes tensiones. Este punto es especialmente relevante para el líder que lleve a cabo el cambio de cultura en la organización.

Ligada a la idea de cultura corporativa aparecen otros conceptos de gran importancia e interés como son la identidad y la imagen organizacional. Según Hatch (1993) la identidad se refiere a cómo los miembros perciben, piensan y sienten sobre su compañía. Mientras que la literatura de marketing ha puesto el foco en la noción de identidad corporativa, que es función tanto del liderazgo como de la representación visual, la literatura de conducta organizacional se ha centrado más en la relación entre los empleados y la organización. En esta línea, se asume que la identidad organizacional es un entendimiento común compartido de los valores de la firma soportados por los empleados y, de manera similar, la imagen es la forma en que los miembros de la organización ven a la misma. Así pues, la manera en que los empleados perciben la organización se proyecta como la imagen de la firma que éstos transmiten a las audiencias externas, incluidos los clientes. De esta manera la cultura organizacional inculca dentro de la compañía los valores, normas y creencias que la ayudan a facilitar la creación y mantenimiento de fuertes redes sociales dentro de la empresa.

Dentro de esta tradición, la visión de los altos directivos es menos importante que la de los empleados, en todos los niveles jerárquicos, para determinar la interdependencia de conceptos como cultura, imagen e identidad. En aquellas situaciones en las que los límites entre lo interno y externo están difuminados, es cuando la visión de los empleados acerca de la organización pasa a ser de suprema importancia. En este escenario, el marketing interno con su foco en la consciencia de los empleados (*awareness*) a cerca de su papel y en cómo éste debe ajustarse en la totalidad de las funciones de la organización, se convierte en crucial.

La importancia del marketing interno es más fácilmente reconocida en momentos de cambios culturales dentro de la empresa. Ya que la cultura depende de la percepción de los individuos dentro de las organizaciones, si la gente no cambia, no hay cambio organizacional. Aunque la cultura está profundamente enraizada y no es directamente manipulable, a través del cambio de las actitudes y supuestos de los empleados, el cambio cultural será posible.

Mientras la cultura organizacional ha recibido mucha atención por parte de los académicos, la mayoría de esta se ha centrado en la definición de la misma. Así pues, el interés y trabajo dedicados a entender el impacto crítico que la cultura puede tener en un gran número de tareas es realmente escaso hasta el momento. Sin embargo, este impacto es particularmente relevante en el caso de los Recursos Humanos ya que la atracción, desarrollo y retención de los individuos con las suficientes aptitudes y experiencias es visto, cada vez más, como una de las claves de éxito en el actual entorno altamente competitivo. La cultura juega un papel crítico con respecto a cómo los profesionales de Recursos Humanos deben ayudar a crear un ambiente de trabajo en donde los empleados estén comprometidos y colaboren con la organización.

2.1.2.A.- ORGANIZACIÓN, CULTURA Y EMPLEADOS

Los empleados dependen de las organizaciones y las organizaciones dependen de los empleados; ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no dispone de unos empleados eficaces. Es aceptado de manera unánime que la cultura corporativa como fenómeno organizacional y mecanismo de coordinación informal, está conformada con los pensamientos y valores compartidos por los individuos conectando así ambos niveles: el personal y el organizacional. Además, entendida como un “pegamento” entre el personal y la organización, la cultura suministra a la empresa un elevado nivel de estabilidad y fiabilidad estructural, una vez que es adoptada y penetra en la organización. Sin embargo, esta estabilidad no implica inflexibilidad ya que la cultura se enmarca dentro del conjunto de elementos más importantes que dan sentido a una organización. De esta manera, la cultura puede ser vista como el combustible que mueve la empresa.

Por ello, autores como Freilling y Fichtner (2010) afirman que la cultura de una organización juega un papel de enlace entre las personas y la organización contribuyendo al proceso de construcción de las competencias organizacionales de

manera muy especial. El papel de la cultura como elemento estructural informal es lo que suministra a la firma un potencial de coordinación diferente para cada institución. Así, la cultura organizacional permite que de una manera suave fluya en la organización el conocimiento compartido y los procesos de interacción basados en lazos informales entre las personas. Estos lazos crecen a lo largo del tiempo y proporcionan a la empresa flexibilidad y estabilidad. Además, reducen la incertidumbre acerca del comportamiento adecuado en los procesos de interacción interna, fomentando y haciendo crecer la confianza y el compromiso. Y si se relaciona con los procesos de aprendizaje, permite a la empresa explorar y explotar oportunidades de negocio más intensivamente.

Desde hace mucho tiempo, se asume que la cultura tiene una influencia muy importante en las reacciones afectivas de los individuos con respecto a la vida en la organización. Aunque pocos investigadores han realizado esfuerzos sistemáticos para explorar la influencia de la cultura organizacional sobre el personal de la organización. En concreto, un área que se ha pasado por alto de manera frecuente, es el impacto de la cultura organizacional sobre la calidad de la vida laboral. Esto es especialmente sorprendente si se tiene en cuenta que la cultura se considera con frecuencia como el cimiento del comportamiento en las organizaciones (Goodman y Zammuto, 2001). Los estudios de Kotter y Heskett (1992) confirmaron que las culturas corporativas fuertes pueden tener un efecto significativo en los resultados económicos de las organizaciones a largo plazo.

Warner Burke en 1994 afirma que el “desarrollo organizacional es un proceso de cambio esencial en la cultura de la organización”. Como los Recursos Humanos están siendo cada vez más involucrados en los esfuerzos de transformación cultural, las actitudes de los empleados y sus comportamientos juegan un papel muy importante para desarrollar intenciones efectivas que guíen los procesos de cambio. Así pues, si se pone de manifiesto que los resultados afectivos de los individuos varían de forma predecible de un modelo de cultura a otro, los profesionales de

Recursos Humanos podrán intentar fortalecer estos resultados afectivos mediante cambios en la cultura organizacional.

En cualquier caso, la cultura como conjunto de valores, significados, comportamientos o prácticas organizacionales más o menos estructuradas, representa el principal filtro para interpretar la realidad de una compañía. Así pues, se debe entender que la cultura influye en la compañía vista como un todo pero también lo hace en cada uno de sus componentes. Por lo tanto, será la responsable de algunas de las reglas que gobiernan los comportamientos en diferentes situaciones: por ejemplo será aplicada como respuesta a la larga serie de fenómenos que tienen lugar dentro de la compañía, definirá el estilo de comunicación, el sistema de recompensas y de manera general, la estrategia de la empresa.

De esta manera, la cultura organizacional se considera un factor primordial en:

- La formación de los procedimientos de la organización
- La unificación de las capacidades de la organización como un todo cohesionado
- El suministro de soluciones a los problemas que encara la organización

Y, de ese modo, obstaculizar o facilitar el logro de los objetivos de la organización. La cultura organizacional puede influir, por lo tanto, en cómo la gente plantea las metas profesionales y personales, realiza sus tareas y administra los recursos para alcanzarlos. Afecta a la manera en que las personas, consciente e inconscientemente piensan, toman decisiones y, en última instancia, en la forma en que los empleados perciben, sienten y actúan (Diskiene y Gostautas, 2010).

La evaluación del impacto de la cultura organizacional en los indicadores de una compañía requiere instrumentos de medida específicos. Habitualmente, los valores centrales de una compañía se miden como reflejo en el comportamiento de sus miembros y las prácticas de la organización pues se consideran las formas de cultura

más fácilmente medibles y evidentes. Existen numerosos instrumentos y aproximaciones para este asunto, aunque el más popular método de evaluación de la cultura dentro de una organización es el desarrollado por Cameron et al. (2006), denominado *Competing Values Framework*, Marco de Valores en Competencia. Este planteamiento toma como referencia por un lado, si una organización tiene su foco predominante en el ámbito interno o externo y, por otro, si se esfuerza en la flexibilidad y la individualidad o en la estabilidad y el control. De esta manera, puede ser utilizado para construir un perfil de cultura organizacional, basándose en los diferentes tipos de características culturales predominantes en la compañía, según se explica en la siguiente tabla:

Tabla 3: Cultura organizacional

Flexibilidad y discreción	
Orientación interna e integración	<div> <p><u>Cultura de clan:</u> La organización se centra en el mantenimiento interno con flexibilidad, preocupación por las personas y sensibilidad para los clientes</p> <p><u>Valores centrales</u> Lealtad, tradiciones, confianza</p> </div> <div> <p><u>Cultura de adaptabilidad (ad hoc):</u> La organización se centra en el posicionamiento externo, con elevados niveles de flexibilidad e individualismo</p> <p><u>Valores centrales</u> innovación, flexibilidad, riesgo</p> </div>
Orientación interna e integración	<div> <p><u>Cultura burocrática o jerarquizada:</u> La organización se centra en mantenimiento interno junto con la necesidad de estabilidad y control</p> <p><u>Valores centrales</u> reglas establecidas, políticas y procedimientos</p> </div> <div> <p><u>Cultura de mercado:</u> La organización se centra en el posicionamiento externo junto con la necesidad de estabilidad y control</p> <p><u>Valores centrales</u> producto, expansión del mercado, consecución de objetivos</p> </div>
Estabilidad y control	
Orientación interna e integración	

Fuente: Cameron et al. 2006 en Diskiene y Gostautas, 2010.

Cada tipo de cultura se caracteriza por un particular conjunto de creencias compartidas, un estilo de liderazgo, un conjunto de valores que actúan como cemento entre los miembros y el énfasis estratégico en la búsqueda de la eficacia.

2.1.2.B.- LA GLOBALIZACION Y SUS EFECTOS EN LA CULTURA

La llegada de la globalización ha traído consigo una gran cantidad de oportunidades y retos para las organizaciones multinacionales. Para mantenerse globalmente competitivas y crecer en productividad, muchas de estas corporaciones necesitan de manera activa reclutar empleados de diferentes países. El resultado es que los empleados deben interactuar y comunicarse de forma creciente con otros compañeros que provienen de diferentes orígenes y culturas (Earley et al., 2005). Una de las principales consideraciones que se debe tener presente cuando empleados de diferentes culturas interactúan es que parten de muy diferentes supuestos y expectativas sobre cómo se deben hacer las cosas.

En este punto es importante destacar la relevancia de la contribución realizada por Hofstede (2005) con sus estudios sobre los modelos culturales. Este investigador es uno de los autores que más ha logrado profundizar en este tipo de análisis y ha encontrado patrones de valores que son comunes en ciertas culturas. De hecho, aunque su modelo es de tipo antropológico, al nacer su investigación en el seno de una organización, clasifica a diferentes sociedades con respecto a modelos de trabajo imperantes por lo que se considera también de negocio, siendo su aceptación y aplicación a nivel organizacional enorme.

Hofstede trabajó de 1967 a 1973 para IBM como psicólogo, analizando datos recolectados entre casi 100.000 individuos de 40 países diferentes. Con los resultados obtenidos y posteriores ampliaciones, dicho autor desarrolló su modelo cultural que agrupa una serie de valores en cinco dimensiones:

- Distancia del poder
- Índice de masculinidad
- Aversión al riesgo
- Individualismo y colectivismo
- Orientación a largo plazo

Este autor llegó a estos conceptos con una metodología eminentemente empírica de forma inductiva a través del estudio de gran cantidad de casos en su experiencia en IBM, sin embargo, su valor es indudable porque es el primer autor que realiza una aproximación tan específica y profunda al tema de la cultura empresarial.

La definición de cada uno de las dimensiones se resume en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 4: Modelo cultural de Hosftede (2005)

MODELO CULTURAL DE HOSFTEDE: DIMENSIONES ESTABLECIDAS	
DIMESIÓN	DEFINICIÓN
Índice de Distancia al poder	Se refiere al grado de igualdad o desigualdad existente en la sociedad de un determinado país. Una alta distancia al poder indica que desigualdades de poder y bienestar han crecido dentro de la sociedad. Estas sociedades son más propensas a seguir un sistema de castas y a no permitir una movilidad de los ciudadanos hacia arriba. Una baja distancia del poder indica que la sociedad no presta atención a las diferencias de poder y bienestar entre sus ciudadanos. En este tipo de sociedades la igualdad de oportunidades tiende a ser más equilibrada.
Individualismo	Se refiere al grado en que la sociedad refuerza los logros colectivos o individuales, y las relaciones interpersonales. Una clasificación alta en esta dimensión indica que los derechos del individuo y la individualidad son paradigmas dentro de la sociedad. Los individuos dentro de estas sociedades tienden a tener un alto número de relaciones rotas o perdidas. Una clasificación baja tipifica a sociedades de naturaleza más colectivista y con lazos muy cerrados entre sus miembros. Estas culturas tienden a reforzar las familias extendidas y colectivas en donde todos tienen responsabilidades hacia los miembros de su grupo.

Masculinidad	Se refiere al grado en que la sociedad refuerza o no, el modelo tradicional de trabajo para el rol del género masculino en el éxito, el control y el poder. Una clasificación alta indica que el país experimenta un alto grado de diferenciación entre géneros. En estas culturas los hombres dominan una porción importante de la sociedad y de las estructuras de poder. Una baja clasificación, por el contrario indica que el país tiene una baja diferenciación y discriminación entre géneros. En estas culturas, las mujeres son tratadas de forma equivalente a los hombres en todos los aspectos de la sociedad.
Aversión al riesgo	Hace referencia al nivel de tolerancia hacia la incertidumbre y ambigüedad dentro de la sociedad. Un valor alto indica que el país tiene una tolerancia muy baja, lo que crea sociedades orientadas por reglas, leyes, regulaciones y controles para reducir la cantidad de incertidumbre. Un valor bajo de aversión al riesgo indica que el país tiene menos preocupación hacia la ambigüedad e incertidumbre y es más tolerante. Esto se refleja en que la sociedad está menos controlada por reglas y leyes, que acepta más rápidamente los cambios y asume mayores riesgos.
Orientación externa a largo plazo	Se refiere al nivel en que la sociedad tiene devoción por las tradiciones, las formas de pensamientos y valores ancestrales. Una sociedad con un alto índice de orientación a largo plazo se ajusta a valores y propósitos añejos y respeta las tradiciones. Esto puede ayudar a apoyar una ética de trabajo donde las recompensas a largo plazo son esperadas como resultado del trabajo. Sin embargo, los negocios pueden tener un tiempo más en esta sociedad, particularmente desde el punto de vista de un extranjero. Una baja orientación a largo plazo indica que la sociedad no refuerza el concepto de tradición y de largo plazo. En esta cultura los cambios pueden ocurrir de manera más rápida ya que las cuestiones y propósitos a largo plazo no constituyen un impedimento para el cambio.

Fuente: Hofstede, 2005 (adaptación de la Tesis Doctoral de Vargas Barraza, 2010).

De esta forma y siguiendo las aportaciones de Hofstede (2005), las culturas que enfatizan el individualismo, tienden a valorar la democracia, el mérito y la competitividad. Los empleados originarios de estas culturas suelen defender primero sus propios intereses e intentan ascender siempre que les sea posible. Por el contrario, las culturas que están orientadas a la colectividad es seguro que su seguridad se alcanza gracias a la mejora del grupo. La armonía y la lealtad dentro de una organización son muy importantes y deben mantenerse siempre; mientras que por el contrario, la confrontación debe de evitarse. Inevitablemente, cuando empleados con tan diferentes puntos de vista se relacionan, los malentendidos y las tensiones aparecerán con total probabilidad.

Existe un consenso general en la literatura en sugerir que cuando personas de diferentes culturas están en contacto, se crean límites o fronteras (Hofstede, 1980; Triandis, 1988). Los límites son una consecuencia inevitable de la categorización cognitiva, un proceso por el cual los individuos simplifican los estímulos complejos en grupos o categorías (Abrams y Hogg, 1999). Conceptualizados de esta manera, estos límites son de naturaleza simbólica, representando las líneas que incluyen o definen a algunas personas, grupos y cosas excluyendo a la vez otras. Estas diferenciaciones pueden ser expresadas a través de leyes restrictivas, actitudes culturales, etc. y lleva aparejado como resultado final una situación de “nosotros” frente a “ellos”.

A este respecto, la teoría de identificación social propone que una diferenciación entre “nosotros” y “ellos” es el resultado de la presión de evaluar el grupo de pertenencia de manera positiva gracias a la comparación de “dentro del grupo/ fuera del grupo” lo que induce a los grupos sociales a la diferenciación entre ellos. Este proceso de diferenciación tiene como objeto mantener y superar de alguna manera las dimensiones o características de los otros grupos. Pero cómo los individuos crean o mantienen esos límites y los hacen más o menos permeables, revela como las diferentes sociedades generan significados para ellos mismos, para los miembros del grupo y los miembros de los otros grupos.

Igualmente, la teoría de identificación social predice que los individuos son más tendientes a identificarse con aquellos grupos que les permiten acceder porque esto mejora su sentido de *pertenencia*. Inevitablemente, esto conduce a desdibujar los límites entre el propio interés y el del grupo y permite una mayor cooperación y confianza. Por ello, aquellos grupos que desarrollen unos límites más permeables permitirán una mayor identificación y cooperación de sus miembros. En este sentido, el estudio de Restubog y Loh (2010) pone de manifiesto que trabajar con individuos de culturas diversas activa la categorización social, por lo que las características demográficas de las personas se convierten en la base más destacada para la categorización.

2.1.3. LA DÍADA DEL MARKETING Y LOS RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones pueden entenderse como sistemas que materializan ideas abstractas en productos o servicios mediante un proceso que tiene lugar dentro de un determinado entorno, al cual, de acuerdo con la teoría de la contingencia, las compañías tienen que adaptarse para poder sobrevivir (Berthon y Pitt, 1996).

Según la teoría de Ashby (1956) sobre la validez requerida, para que un sistema sea eficaz la variedad de su entorno debe armonizar con la variedad de su estructura interna. El proceso de organización de esta variedad requerida puede pensarse en términos de integración y de diferenciación. Así, la diferenciación de habilidades por funciones alcanza la división necesaria al establecer mano de obra, especialización y economías de escala. Sin la integración proporcional, el incremento de la diferenciación puede conducir al aislacionismo y la fragmentación, de tal forma que el entorno, el mercado, la tecnología y la dirección se llegan a convertir en el algo todavía más complejo.

Además, la necesidad de entender la integración de las funciones organizacionales ha evolucionado lentamente hacia un creciente interés por las relaciones interfuncionales. Así, cuestiones sobre cómo las funciones difieren en términos de

procesos e interacciones son cada vez más oportunas, a la vez que los directivos de diferentes áreas funcionales son más proclives a percibir las decisiones estratégicas desde las perspectivas que las originan que desde las diferentes subculturas funcionales existentes en la organización.

Por otro lado, autores como Webster (1992) especulan con la idea de difuminar las divisiones y líneas funcionales, centrándose en que los departamentos de marketing se deben encontrar incluidos dentro de estructuras organizacionales, que no siempre son jerárquicas. Sin embargo, forzar la integración de las funciones a través de cualquier mecanismo, más que reducir, enfatiza la necesidad de mejorar la comprensión de cómo diferentes grupos funcionales difieren con respecto a los procesos claves para la compañía. Y uno de estos procesos claves es la toma de decisiones. En este sentido, la literatura sobre la relación del marketing con otras funciones ha ido creciendo en importancia desde finales de los años 80 y principios de los 90 del siglo pasado. En este punto concreto, los autores coinciden en dos ideas principales:

- a) La existencia de diferencias implícitas y tensiones entre la función de marketing y otras funciones de carácter técnico.
- b) La ampliación de la coordinación entre funciones mejora la efectividad de la organización.

En la actualidad, la relación entre marketing y recursos humanos es especialmente interesante por varios motivos:

- Ambas funciones se encargan de la **construcción de relaciones**. Marketing lo hace con respecto a los clientes externos y otros socios implicados en la cadena del negocio. Por el contrario, Recursos Humanos es la función que se encarga de manejar las relaciones internas. Puede que exista por lo tanto, un cierto solapamiento de ambas funciones.

- Las dos funciones podría decirse que, de manera general, son **funciones directivas** más que limitadas especializaciones. De hecho, autores como Glassman y McAfee (1992) afirman:

“The major issue facing business today is not how to integrate marketing and manufacturing more effectively, but how to integrate marketing and personnel more effectively”⁴

- Ambas funciones tienen un carácter de **interacción con la competencia** de la compañía que no tienen otras áreas funcionales como la producción o la administración. Al igual que clientes insatisfechos pueden decidir comprar productos/servicios de la competencia; empleados insatisfechos pueden ser captados por empresas de la competencia con el detrimento de capital humano que esto supone para la compañía (ver gráfico 5).

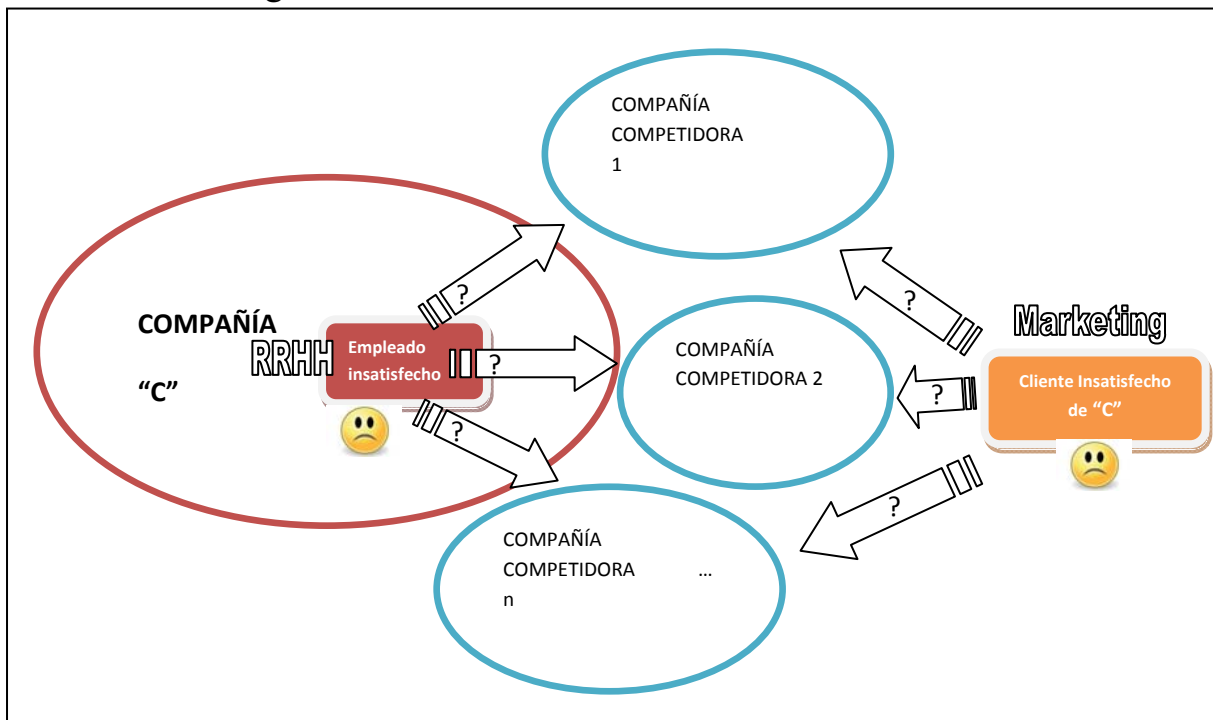
2.1.3.A.- LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Al igual que los sistemas de gestión se vuelven obsoletos y los productos y servicios se deben renovar en función de la etapa de su ciclo de vida, las personas, los empleados, también van cambiando, evolucionando y transformando sus aspiraciones. Así pues, la empresa clásica se ha convertido en algo difícil de vender a su nuevo componente humano, observándose incluso ciertas reacciones de rechazo.

Por otro lado, ante la necesidad de establecer una estrategia social concreta y perfectamente planificada, la empresa debe aplicar una serie de técnicas ya experimentadas con éxito en otros ámbitos de la organización, pero que suponen una novedad dentro del campo de los recursos humanos (Barranco Sanz, 2000).

⁴ “El mayor reto al que se enfrentan hoy los negocios no es cómo integrar marketing y producción más eficazmente sino cómo integrar marketing y personal más eficazmente”

Gráfico 5: Interacción de la compañía con las compañías competidoras en Marketing-RRHH



Fuente: elaboración propia

Es evidente que el factor humano de las organizaciones en la actualidad ya no está coaccionado por la obligatoriedad, coercitiva del cumplimiento de unas determinadas reglas sociales, de normativas internas, derivadas del ejercicio de la autoridad, sino que ha evolucionado como consecuencia del impacto simultáneo de una serie de factores que han permitido incrementar su poder adquisitivo, su nivel cultural, sus capacidades y posibilidades de expresión, sus canales y medios de información, sus niveles de asesoramiento y protección legal, haciéndole más crítico y escéptico, y en consecuencia, más reacio a integrarse en instituciones que no le garanticen plenamente su desarrollo personal, social y económico.

La idea central del concepto de marketing interno es asegurar que los empleados sientan que la dirección se preocupa por ellos y sus necesidades. Esta función bien puede ser reclamada por el departamento de recursos humanos. Sin embargo, el éxito de la aplicación del concepto de marketing interno radica en conseguir actitudes positivas por parte de los empleados hacia sus trabajos incluyendo el

compromiso, la participación, la motivación y satisfacción laboral (Caruana, 1999). A pesar de la escasa evidencia empírica de la relación entre el marketing interno y la efectividad de los recursos humanos, la mayoría de los académicos proponen la existencia de dicho vínculo.

Un estudio llevado a cabo a finales de 2005 por Davis y Eisele, sobre las mejores prácticas de marketing interno realizado entre 24 empresas de vanguardia en este tema, pone de manifiesto que las organizaciones incluidas comparten una serie de creencias acerca del papel de los empleados a la hora de alcanzar el éxito. Y una de ellas es la idea de que los departamentos de recursos humanos son socios de marketing. En otras palabras, estas empresas tienen departamentos de recursos humanos que juegan un papel estratégico en las iniciativas de marketing interno y se coordinan sus esfuerzos para, por ejemplo:

- Entender los talentos requeridos para triunfar en un determinado negocio. Algunos de estos talentos incluyen la ética, la autoestima, el trabajo en equipo y la empatía.
- Desarrollar la formación adecuada y los programas necesarios para alinear a los empleados con los valores de la compañía.
- Establecer las estrategias de compromiso para mantener y hacer crecer a los mejores empleados, lo que implica creer firmemente en tratar a los empleados con confianza y respeto consiguiendo que éstos se sientan orgullosos ya que son el mejor activo de la compañía.

Así pues, Davis y Eisele (2007) afirman que la adquisición y retención del talento son tareas de importancia vital para el desarrollo correcto del marketing interno, y en consecuencia para la empresa. Se deben empezar a tratar igual que la adquisición de clientes y para ello, se debe conocer primero el mercado de empleados que se quiere, qué competidores se dirigen al mismo *target* y dirigirse a ellos segmentando y posicionándose adecuadamente. La idea es ser capaz de segmentar al personal

basándose en su *backgraound* o forma de vida y así comunicarse de manera diferente con cada grupo.

En esta misma línea, Bansal y Mendelson (2001) proponen que el personal de las compañías debe ser visto como un “activo” en el que invertir más que como un coste que controlar. Una inversión que incluye una formación amplia y continuada así como el desarrollo de una carrera profesional. Este estilo de dirección de personal se utiliza con el propósito implícito de mejorar los resultados de la organización a través del compromiso de los empleados con la compañía y sus objetivos.

Por lo tanto, siguiendo este planteamiento, las prácticas de marketing interno tienen como objetivo la atracción y retención de los empleados más cualificados y comprometidos con la compañía. Esto se traduce en provocar comportamientos orientados al servicio con objeto de conseguir mayor satisfacción y lealtad del cliente. Para ello se necesita un enfoque integrador, no sólo desde marketing sino también desde el comportamiento organizacional, la dirección de recursos humanos y otros campos.

Sin embargo, a pesar del creciente número de autores e investigaciones en el campo del marketing que sugieren que las actitudes y comportamientos de los empleados están relacionados con la satisfacción del cliente y los beneficios, pocos destacan la importancia de alinear las políticas de recursos humanos con otras iniciativas de la organización (Bansal y Mendelson, 2001).

En las compañías de servicios los momentos críticos de marketing, como por ejemplo “el primer encuentro” y “el momento de la verdad”, dependen de la ejecución de los empleados, es decir, están en manos de los recursos humanos, puesto que el personal cara al público es la compañía para los clientes. De hecho, la satisfacción aparece como resultado del éxito de estos momentos críticos. Por lo tanto, los empleados representan un papel central en la cadena de “beneficio del servicio” lo que implica que la dirección de los mercados laborales internos es un

factor clave para crear y mantener una ventaja competitiva para una empresa de servicios.

2.1.3.B.- UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

La literatura sobre marketing estratégico es con frecuencia criticada por la escasez de estudios sobre conceptos, teorías o investigaciones empíricas centradas en los antecedentes de la implementación efectiva de la estrategia de marketing. A pesar de algunos estudios relacionados con la teoría de la empresa de Anderson, se sabe incluso menos acerca de la interacción entre las áreas funcionales y la efectividad en la implementación de la estrategia de marketing (Chimhanzi y Morgan, 2005).

Dentro de las organizaciones de servicios, existen principalmente dos formas de adjudicar los costes: los costes operativos y los costes de organización. Los primeros están asociados con los gastos operacionales directos e indirectos y los segundos son los costes en que se incurren por la estructura de la organización y por la forma en que las tareas son ejecutadas dentro y entre las diferentes funciones de la compañía.

En las organizaciones existen tres funciones directivas críticas: marketing, recursos humanos y operaciones. La interdependencia entre cada una de estas áreas funcionales es importante especialmente teniendo en cuenta la gran demanda de tecnología empleada en la producción, suministro y consumo de servicios. Estas propiedades de los servicios tienen lugar simultáneamente debido a la naturaleza intangible del resultado del servicio y por lo tanto la ejecución efectiva necesita de un enfoque coordinado e integrado de las funciones de marketing, recursos humanos y operaciones.

A pesar del hecho de que históricamente las consideraciones de operaciones han tratado de dominar la dirección de los servicios, se considera que la efectiva implementación de la estrategia de marketing depende en gran medida de la diada marketing-recursos humanos (Glassman y McAfee, 1992).

Para evaluar correctamente este binomio marketing-recursos humanos, se debe tener en cuenta la teoría de Anderson (1984). Según este autor, las principales funciones de la organización son especialistas en adquirir recursos de coaliciones externas. Así, la principal responsabilidad de la función de marketing es la satisfacción de las necesidades de los clientes a largo plazo mientras que la función de recursos humanos busca asegurar el rendimiento de los empleados. En el intento de alcanzar estos objetivos primordiales, cada función se ve limitada por los objetivos de las otras funciones.

En este sentido, el trabajo de Chimhanzi y Morgan (2005) pone de manifiesto que las empresas que prestan atención en el alineamiento entre marketing y recursos humanos son capaces de conseguir una ventaja significativamente más grande en el éxito de la implementación de la estrategia de marketing. Aunque de manera intuitiva, tal evidencia revela que los esfuerzos dirigidos a incrementar el diálogo y la coordinación entre estas funciones se recompensa con beneficios psicosociales que además fomentan la mejora de la implementación de la estrategia. Específicamente, los descubrimientos de estos autores implican que los directivos de marketing deben buscar la mejora de la efectividad de las relaciones con sus colegas de recursos humanos enfatizando elementos como los sistemas de remuneraciones conjuntas o la comunicación escrita, puesto que son mecanismos claves para la reducción de conflictos.

El resultado de estas investigaciones no sugiere que las compañías deban ser dirigidas o dominadas por la función de marketing, sino más bien que los efectos sinérgicos de la diada marketing – recursos humanos suministra puntos de vista que permiten a las organizaciones articular posiciones coherentes dentro de su ámbito competitivo, a través de la ampliación de sus límites con información intensiva e interacción con el cliente.

Sin embargo, lo que sugieren es que el marketing combinado con los recursos humanos es capaz de facilitar la mejora de los niveles de competitividad en el mercado por las siguientes vías:

- a) Fomentando un enfoque comprensivo centrado en la realidad del mercado enfatizando los activos de marketing y las capacidades de la organización.
- b) Estimulando la integración de las funciones incluso a expensas de las políticas.
- c) Mejorando la calidad de la comunicación a través de la organización gracias al desarrollo de estrategias de marketing interno.
- d) Testando la estrategia en la realidad, garantizando los niveles adecuados de recursos y compromiso para llevar el programa a una exitosa implementación.

La contribución del binomio marketing–recursos humanos a la eficacia de la implementación estratégica es importante pero debe ser considerada dentro de su contexto. El *management* basado en el marketing es un concepto con muchas facetas y los diferentes elementos que lo componen deben ser estimados y tenidos en cuenta. La orientación al mercado, el marketing interno, la cultura organizacional, la configuración de la estructura, los sistemas y procedimientos internos, los factores medioambientales, por citar algunos, todos ellos contribuyen a las propiedades de dicho *management* y al debido reconocimiento que se debe tener a los diferentes efectos de estas influencias.

Los directivos de marketing deben apreciar la exclusividad de las circunstancias de su organización en particular y desarrollar acciones de contingencia para encontrarlas. En resumen, una visión alternativa del negocio surge viendo a la compañía como un “conjunto de procesos” en lugar de una “conjunto de funciones”.

Igualmente, Little y Little (2009) sugieren que marketing debe incorporar vínculos estructurales de comunicación entre la dirección de RRHH, la de operaciones y la de marketing para conseguir una mayor efectividad.

2.1.3.C.- LA INTEGRACIÓN DE LAS FUNCIONES

En el mundo empresarial, durante las últimas décadas, el campo de los recursos humanos ha tratado de obtener un mayor peso dentro de la organización. En un mercado empresarial en el que cada vez las compañías son más parecidas, la homogenización de los productos y marcas es evidente. Las acciones de marketing - realizadas por compañías especializadas igualmente similares, si no son las mismas- han contribuido a crear una sensación de “más de lo mismo” a todos los niveles. Con este panorama, los recursos humanos se presentan como una vía capaz de generar diferenciación y por ende, como la ventaja competitiva sostenible. En otras palabras, en un mercado de iguales oportunidades, solo disponer de los mejores profesionales proporciona el matiz diferenciador y la plusvalía que puede significar estar en los primeros puestos del ranking empresarial (Martín Molina, 2008).

La función de recursos humanos para conseguir tener un peso específico dentro de la organización y de su estrategia empresarial debe tomar conciencia de la orientación al cliente que se ha impuesto como nuevo paradigma del *management* (Martin Armario y Cossío Silva, 2001). En cualquier proceso de selección este requisito es necesario, en mayor o menor medida, en función del puesto en cuestión. La incorporación de la orientación al cliente como una meta de la organización suele conducir a generar un mejor ambiente de trabajo, aumentar la productividad y el éxito de la compañía de manera general (Narver y Slater, 1990).

Por otro lado, como ya ha sido comentado, el marketing moderno diferencia claramente entre cliente interno y cliente externo. Este segundo, es cuantificable de manera relativamente sencilla utilizando los indicadores adecuados: pedidos,

facturación, rotación de stocks, etc. pero el primer tipo de cliente, el interno, es bastante difícil de medir. Para aplicar internamente la noción de orientación al cliente, es necesario alentar a los empleados a centrarse no solo en los clientes externos sino en sus propios compañeros, pues son sus “clientes internos”. De esta manera, los mismos beneficios que la adopción de este enfoque aporta a nivel externo a la organización, pueden surgir si se incorpora internamente, ya que permitirá unificar el foco de la estrategia de la organización y facilitará las relaciones interdepartamentales (Barroso Castro y Martín Armario, 2005).

Así pues, una moderna gestión del capital humano de las empresas se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados y compartidos plenamente, en especial por parte de aquellos que integran los altos mandos de la organización. Estos principios son los siguientes:

- El activo más valioso de una empresa es su gente, es decir su capital humano.
- El personal no es simplemente un recurso más de la organización, sino el único factor que puede generar ventajas competitivas a largo plazo.
- La forma en que la compañía gestiona su capital humano influye, de forma directa y significativa, en el grado de rentabilidad de la organización.
- La creatividad, la capacidad de innovación, el potencial de crecimiento y desarrollo futuro, la estabilidad y participación en el mercado de una compañía depende, en gran medida, de su personal.

Ahora bien, para utilizar de la mejor manera posible este activo, las empresas deben desarrollar internamente las habilidades necesarias para gestionar cuestiones claves como la cultura de empresa, el marketing interno y la fidelización de los empleados (Alcaide, 2008)

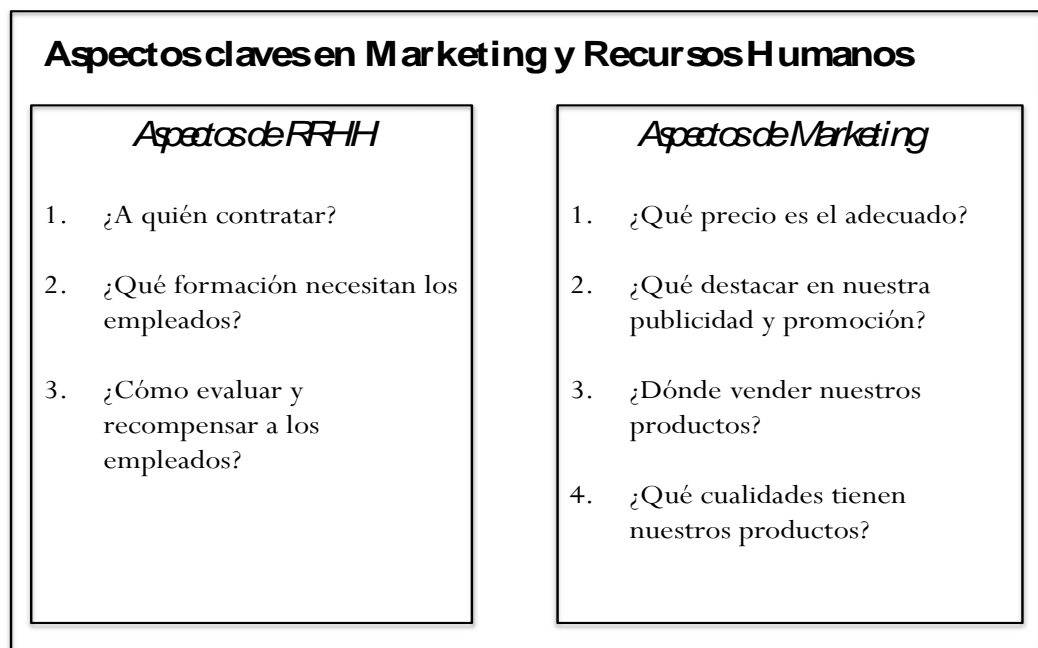
Con estas premisas, el marketing y los recursos humanos ya nunca volverán a ser entidades separadas. En economías competitivas como las actuales, marketing y el personal de los diferentes departamentos ya no pueden convivir separados, deben de estar completamente integrados.

Esta integración requiere de un exhaustivo proceso de revisión de las principales funciones y retos de cada uno de los departamentos implicados. Por el lado de los recursos humanos, se deben seguir los siguientes pasos:

- a) Decidir a quién se debe contratar: determinar las tareas de cada empleado y la cualificación necesaria para llevarlas a cabo.
- b) Determinar el tipo de training que los empleados necesitan.
- c) Averiguar cómo evaluar, compensar y promover a los empleados.

Estos elementos conforman parte de la estrategia de personal de la compañía.

Figura 1: Estrategia de personal de la compañía



Fuente: "Integrating the personnel and marketing functions" (Glassman y McAfee, 1992)

Con respecto al marketing, éste, tradicionalmente, se ha ocupado de las 4P's que constituyen el marketing-mix pero la estrategia no se desarrolla en el vacío, sino que necesita de personas que la diseñen, implementen y evalúen. Sin los empleados adecuados, la mejor estrategia será ineficaz. En otras palabras, la P de personal se convertirá en la quinta p de marketing (Glassman y McAfee, 1992).

Ahora bien, dadas las funciones de marketing y recursos humanos, ¿cómo pueden las estrategias de marketing y recursos humanos de las compañías estar plenamente unidas para satisfacer las demandas futuras de los clientes y de los empleados? ¿Cómo se pueden incorporar las metas y retos de marketing dentro de las tres áreas funcionales de personal?

Aunque las relaciones entre marketing y recursos humanos han sido siempre importantes, la actual presión competitiva internacional así como el énfasis puesto en el servicio al cliente las hacen especialmente críticas. Es entendible que la gente sea vista como un recurso de marketing, y como tal sea considerada como el quinto elemento de marketing en el futuro.

Con el énfasis de marketing puesto en el entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente, no es sorprendente que la mayoría de la literatura de servicio al cliente que trata sobre las relaciones de este binomio se haya centrado principalmente en los empleados de cara al cliente de las empresas de servicios y en la mejora del servicio que ellos prestan. Sin embargo, estas relaciones son igualmente importantes en las empresas que no pertenecen al sector de los servicios y entre los empleados del “back-end”. De hecho, es casi imposible tomar una sola decisión de marketing que no afecte o tenga en cuenta a los empleados (Glassman y McAfee, 1992).

En esta línea, la investigación llevada a cabo por Lassk y Kennedy (2002) sobre el impacto de la mentalidad de cliente interno (*internal customer mind-set*, en la literatura) en la organización pone de manifiesto su papel como mediadora, con

notables efectos sobre importantes resultados del trabajo como la satisfacción, el compromiso o la eficacia.

En consecuencia, las compañías necesitarán encontrar los mejores métodos para integrar las estrategias de recursos humanos con las filosofías de marketing. Deberán rediseñar su contratación, formación y sistemas de recompensa para promover los objetivos de marketing mejor. También necesitarán modificar sus filosofías de marketing para afrontar la realidad de sus actuales y futuros empleados más adecuadamente. En algunos casos, esto requerirá que las empresas mejoren la comunicación entre sus empleados; en otros, en cambio, se necesitarán cambios estructurales.

2.1.4. ANTECEDENTES EN EL AMBITO PROFESIONAL

El marketing interno tiene que ver con la forma en que una organización educa y motiva a sus empleados para comportarse con mentalidad de cliente, también llamada orientación al mercado, mediante la aplicación de un proceso de marketing. Su aplicación en el ámbito profesional ha ido incrementándose en los últimos años aunque, como indican estudios recientes, su utilización presenta muy diversos grados de sofisticación, siempre con el fin de ejecutar proyectos de alcance relacionados con el marketing y los recursos humanos (Snell y White, 2009).

Una visión general del desarrollo del concepto de marketing interno demuestra porqué ha recibido una significativa atención por parte de los académicos durante los últimos veinte años, siendo todavía cuestionado por algunos autores como un concepto defectuoso.

Sin embargo, existen numerosas compañías que han puesto en práctica este concepto, representando casos y ejemplos que aportan conocimiento y pueden hacer reflexionar a los académicos. Organizaciones como Southwest Airlines, SAS Institute, Cisco Systems, Sears, Kellogg's o Vodafone, por citar sólo media docena,

han sido pioneras en la implantación de esta idea con excelentes resultados. Estas empresas han redefinido su panorama competitivo en los mercados utilizando métodos tan potentes, que pueden llegar a ser difíciles de entender y manejar por muchos directivos. Son ejemplos claros para comprender cómo es posible obtener resultados extraordinarios con gente corriente, descubrir el valor oculto en todas las organizaciones y en todas las personas.

Cómo estas compañías, y otras muchas, han conseguido el éxito en principio debe ser resuelto por aquellos que desean emularlas. A primera vista, la respuesta parece sencilla: cada una de estas organizaciones se basa en un conjunto de valores que proporcionan energía a su personal y dan rienda suelta al potencial capital intelectual disponible en todas ellas. Así, han dado la vuelta a la lógica establecida en la dirección estratégica: en lugar de empezar definiendo la estrategia del negocio, alinear la organización a la estrategia y reclutar personal para que se adapte a la organización, han empezado siendo muy claros sobre sus valores, cómo definen a la organización y su forma de actuar. De esta forma, los valores son lo primero y sólo entonces la compañía asegurará que la estrategia es coherente y consistente con los valores de su personal. Evidentemente, esta lógica contraviene el principio de “el negocio primero” tan común en la actualidad entre las mayoría de las compañías pero, al actuar de esta manera, dichas organizaciones han sido capaces de alinear sus objetivos con el espíritu de sus empleados, captando toda su energía intelectual y emocional. En otras palabras, estas empresas ofrecen a sus empleados algo más que un trabajo; les ofrecen una sensación de comunidad, de seguridad y de mutuo respecto y confianza (O'Reilly y Pfeffer, 2000).

Pero aunque los valores son importantes, incluso cruciales en el éxito de la compañía, por si mismos son insuficientes, puesto que son solo palabras. Para hacerlos realidad en la compañía es necesario actuar sobre una serie de palancas que permitirán a cada organización expresar sus valores. Del análisis de los casos comentados se deduce que son las siguientes:

- Fuerte cultura corporativa
- Contratación para la adaptación
- Inversión en el personal
- Compartir la información de manera amplia y extensa
- Sistemas basados en equipos
- Reconocimiento y recompensas
- Liderar, no dirigir

2.1.4.A.- LA IMPORTANCIA DE LA FILOSOFÍA Y LAS PERSONAS

La habilidad para ejecutar una estrategia depende de la habilidad de la compañía para atraer y retener a grandes personas y, lo que es más importante, utilizar su conocimiento, sabiduría y puntos de vista (O'Reilly y Pfeffer, 2000). En este sentido, una de las primeras barreras que se presentan es la filosofía y los supuestos existentes sobre el personal que se va a reclutar. Por ejemplo, la motivación suele ser uno de los supuestos implícitos y peor articulados sobre el personal que más importantes y sutiles efectos tiene tanto sobre el individuo como la organización. Así, dependiendo del supuesto inicial sobre qué motiva o no a los empleados, se diseñará un sistema de control y recompensas diferente. Y éste, a su vez, condiciona que el personal se comporte de una u otra manera. Por lo tanto, hasta que no se vea como el personal trabaja y responde al sistema de recompensas diseñado, no se podrá confirmar el supuesto inicial sobre la motivación.

En línea con este argumento, los principales supuestos económicos que se consideran subyacentes en las teorías de la motivación son:

- 1- El personal probablemente no hará un esfuerzo extra a menos que se les pague por ello, salvo que este supervisado muy estrechamente.

- 2- Los empleados, en la búsqueda de su propio interés, a menudo tergiversan sus verdaderas preferencias y utilizan el engaño.
- 3- Las metas de los directivos y los empleados no están alineadas, lo que significa que los empleados y los directivos buscan resultados diferentes de sus trabajos, y por lo tanto, el sistema de incentivos debe de ser diseñado para asegurar que la gente hace lo que es correcto para el bien de la compañía.

Partir de un determinado supuesto, puede llevar a los directivos al error de diseñar sistemas de control muy cerrados consiguiendo que las personas controladas pronto se den cuenta de la falta de autonomía y, por consiguiente, de la falta de confianza. Pero también puede hacerse de manera alternativa: diseñar un sistema que alinee los intereses de los empleados, los directivos y los socios, para el beneficio mutuo de todos y con el mejor de los resultados porque funciona. Una gran cantidad de estudios empíricos demuestran la efectividad de que el enfoque centrado en la gente da valor al cliente, al empleado, a la organización y a los socios (O'Reilly y Pfeffer, 2000). Para utilizar este enfoque centrado en el personal, un amplio espectro de prácticas directivas desde la selección de personal, pasando por la sociabilización y la compensación, deben ser fuertemente alineadas entre ellas. Estas prácticas directivas deben por lo tanto, centrarse en la construcción y el mantenimiento de un núcleo de capacidades y en la elaboración de una estrategia de negocio que capitalice las capacidades que han sido desarrolladas, aunque esto es más fácil de decir que de ejecutar.

2.1.4.B.- CASOS DE ÉXITO

Intentar explicar el éxito de las compañías citadas tampoco es tarea sencilla, aunque si existen una serie de elementos comunes. Primero, todas estas compañías tienen un conjunto de valores claros y bien articulados que son ampliamente compartidos y que actúan como la base para las prácticas directivas que construyen el núcleo de

capacidades suministradoras del éxito competitivo de la compañía. Segundo, cada una de estas organizaciones tiene un remarcado grado de alineamiento y consistencia en las prácticas centradas en el personal y que expresa sus valores principales. Por último, los directivos *senior* de estas firmas, es decir no solo los fundadores o los CEOs, son líderes cuyo primer papel es asegurar que los valores se mantienen y se hacen constantemente reales para todo el personal que trabaja en la organización.

Southwest Airlines es un ejemplo excelente de la exitosa ejecución de las estrategias de marketing interno. Su triunfo en la industria aérea, tan inestable y turbulenta, en gran medida ha sido atribuido a sus empleados, que suministran una excelente calidad del servicio constantemente. En este sentido, una muestra de este buen hacer son los cinco premios "Triple Corona" recibidos durante los años 90 como compañía con el ratio más bajo de quejas del cliente; su elevado índice llegadas de *ontime* y el servicio de equipaje de mejor calidad. Pero además de mantener un máximo registro de seguridad, la compañía también tiene posee la tasa de abandono por empleado más baja del sector.

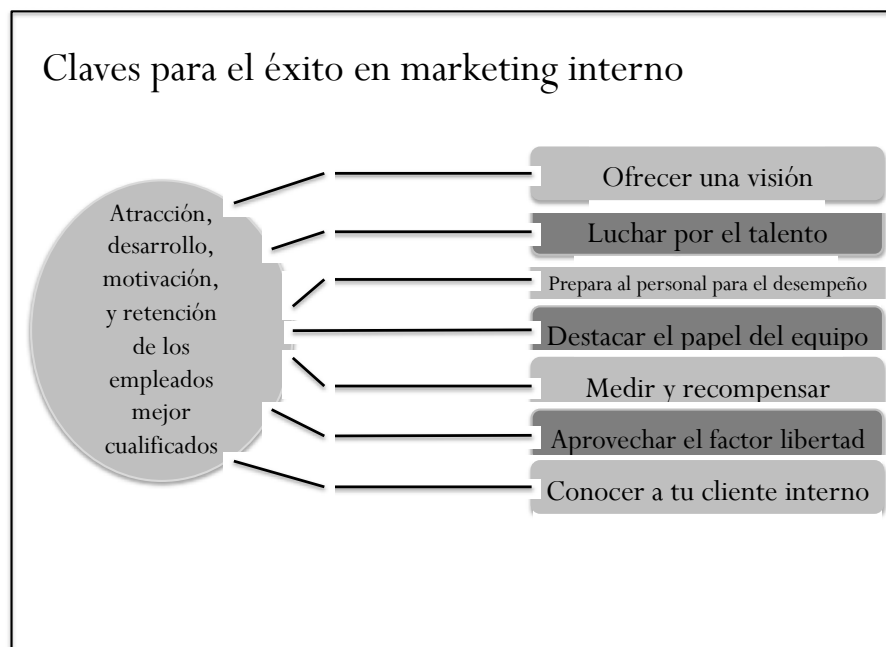
En la clasificación del año 2000 de la revista *Fortune*, Southwest Airlines y Cisco Systems eran las únicas compañías que aparecían en el top de sus dos rankings- Las 10 mejores empresas para trabajar y las 10 empresas más admiradas-. También, en un estudio de *Consumer Reports* de las nueve aerolíneas estadounidenses más importantes, Southwest era la única compañía que era valorada por brindar precios por debajo del mercado y una calidad de servicio por encima de la media (Czaplewski y Ferguson, 2001).

Quizás lo que resulte más ejemplar sobre esta aerolínea es que utiliza una elevada moral de los empleados y calidad del servicio como medio para conseguir una excelente rentabilidad. Su estrategia de marketing interno parece ser un requisito esencial para construir la capacitación y motivación del empleado, lo que conlleva unos elevados niveles de calidad en el servicio. A su vez, esta alta calidad del servicio

repercute en una mayor satisfacción y fidelización del cliente, unos ingresos por ventas más altos y, en última instancia, una rentabilidad superior.

Los principales factores implicados en la implementación de esta estrategia se recogen en el gráfico 6. Cada uno de ellos es clave y facilita la sinergia necesaria para que la estrategia sea un éxito. Solo con descuidar uno de estos componentes se limitaría la eficacia del programa de marketing interno seriamente.

Gráfico 6: Factores implicados en la implementación de la estrategia de marketing interno



F

Fuente: Czplewski y Ferguson, 2001.

En resumen, el enfoque de marketing interno integrado de Southwest Airlines es el motor que impulsa la singularidad de su marca, demostrando cómo puede afectar a los tres niveles principales de resultados de una organización: empleados, clientes y beneficios. En particular, ilustra la importancia de la visión corporativa para suministrar a los empleados una conexión entre su trabajo y los objetivos últimos de la organización.

Con unas ventas globales de cerca de 13.000 millones de dólares durante 2008, Kellogg Company es líder mundial en producción de cereales y uno de los más importantes fabricantes de productos de consumo, tales como barritas de cereales, *waffles*, galletas y crackers. Fundada en 1906 por William Keith Kellogg ha hecho de su objetivo fundacional, “Invertiré mi dinero en las personas”, el principal valor y razón de ser de la compañía. Productora de alimentos con gran aporte nutricional y excelente sabor, Kellogg cuenta con plantas de producción en 19 países y sus productos se distribuyen en más de 180.

Su filial en España es una de las mejores empresas para trabajar según la Lista de los 50 Best WorkPlaces España 2009, elaborada por el Instituto Great Place To Work®. Así mismo, ha recibido una mención especial en la dimensión “Orgullo”, lo que supone que en el proceso de investigación los empleados han destacado muy positivamente su sentimiento de pertenencia a Kellogg’s.

Como parte del compromiso de Kellogg’s de ser un gran lugar para trabajar, la compañía ofrece un modelo de compensación que materializa los principios de su estrategia de marketing interno. Así, a través de tres elementos complementarios, el empleado obtiene lo que denominan “Compensación Total”. Estos elementos son:

1. Cornflex: Kellogg ofrece un salario fijo anual junto a un amplio paquete de beneficios sociales de los cuales unos son corporativos de carácter no modificable (Seguro de vida, plan de pensiones, seguro médico del empleado/cónyuge/hijos y vehículo de empresa) y otros flexibles (ticket restaurant, alquiler de la vivienda, ordenadores, guardería, compra de días de vacaciones y formación).
2. K’Success: incluye todos aquellos elementos de retribución variable (a corto y largo plazo) condicionados al rendimiento del colaborador y al de la compañía en su conjunto.
3. K’Experiences: el modelo se complementa con una serie de elementos intangibles exclusivos de Kellogg’s que se agrupan en cinco bloques:

- El *Programa Smacks Life* que apoya la conciliación de la vida profesional y personal a través de la flexibilidad horaria, el apoyo a la persona y la familia, formación para sabergestionar el tiempo mejor y evitar el estrés...
- El *Programa Feeling Great* que comprende el conjunto de actividades diseñadas para fomentar hábitos saludables entre sus empleados como asistencia médica en las oficinas, fisioterapia, desayuno saludable en las oficinas, formación nutricional, apoyo al deporte...
- El *Programa K'Talent* que recoge el conjunto de programas y herramientas destinadas al desarrollo profesional de los empleados tales como acciones

formativas, *secondments*, *coaching*, proyectos cross-funcionales...

- El *Programa K'Recognition* que premia las contribuciones extraordinarias y el alineamiento de los empleados con los valores de la Compañía.
- El *Programa K' Culture* que impulsa un entorno abierto, comunicativo, transparente y de trabajo en equipo.

El ejemplo de Kellogg's es un claro exponente de cómo el marketing interno es importante no sólo para las empresas de servicios, puesto que su personal no contacta con el cliente final, pero igualmente su enfoque centrado en las personas, reporta importantes beneficios para la organización.

En un escenario completamente diferente, de profunda crisis, se sitúa otro de los casos más emblemáticos de marketing interno: el cambio realizado por Sears en los años 90 en EEUU. Mucho se ha escrito sobre ello, detallando los cambios estratégicos de la empresa y su transición desde las grandes pérdidas a los grandes beneficios. Pero su transformación no ha sido debido exclusivamente a un cambio en

la estrategia de marketing convencional, sino que ha sido fruto de un cambio en la lógica y en la cultura del negocio, centrándose en las personas.

Durante casi tres años, el CEO de la compañía y un equipo de 100 directivos reconstruyeron la organización sobre sus clientes, desarrollando un modelo de negocio que perseguía el éxito desde el comportamiento de la dirección a través de las actitudes de los empleados hacia la satisfacción de los clientes y los resultados financieros (Rucci y Kirn, 1998). Junto con este modelo, denominado “Modelo de beneficio empleado- cliente” (*employee-customer-profit model*, en inglés) desarrollaron un riguroso sistema de métricas que funciona tanto como un sistema integral de información para la dirección como una herramienta que cada individuo en la compañía puede utilizar para su propia evaluación y desarrollo. De esta manera, gracias a sus *Total Performance Indicators* –conjunto de indicadores que muestran el grado de bondad del trabajo de los empleados, clientes e inversores- analizan y controlan la situación de la organización. Pero además del modelo son necesarios dos elementos críticos, a saber:

- La dirección de la compañía debe estar alineada con el modelo y sus métricas, convirtiéndose en un único sistema.
- Es esencial implementar el sistema adecuadamente con el objeto de crear un sentimiento de propiedad entre el personal y la directiva. A menos que los empleados comprendan el objetivo del sistema, entiendan la economía de la empresa y la industria, y tengan una idea clara de cómo su trabajo encaja en el modelo, nunca tendrán éxito en conseguir que todo funcione.

Partiendo de la nueva visión de la compañía “*Sears, a compelling place to work, to shop and to invest*”, el modelo desarrollado incluía los tres niveles, sus objetivos y métricas correspondientes (Figura 2).

Figura 2: Niveles, objetivos y métricas de la estrategia



Fuente: Rucci y Kirn, 1998.

Pero además el modelo y los indicadores creados implican tres iniciativas más:

- Modificar el comportamiento de los líderes de la compañía.
- Alinear las compensaciones y recompensas correctamente.
- Hacer accesibles y aplicables los indicadores hasta el nivel inferior de la compañía.

2.2 LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DEL EMPLEADOR

2.2.1. EL CONCEPTO DE MARCA DEL EMPLEADOR

Las marcas se encuentran entre los más valiosos activos de una compañía y como resultado, el *brand management* es una de las actividades clave dentro de la mayoría de las empresas. Aunque las organizaciones habitualmente centran sus esfuerzos de *branding* en el desarrollo de marcas de producto y de compañía, el *branding* también puede ser utilizado en el área de marketing interno, dirigido a los empleados. La aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos es lo que en la literatura ha sido denominado como “*employer branding*” (Backhaus y Tikoo, 2004).

La marca del empleador se define como una estrategia de largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, empleados potenciales y afines, interesados en una empresa particular (Sullivan, 2004). Originariamente la marca fue usada para diferenciar productos tangibles, pero con los años se ha aplicado a diferenciar personas, lugares y empresas (Peters, 1999). Según Aaker (1992), la marca es considerada como un medio esencial para diferenciar los productos y crear una ventaja competitiva para las organizaciones. Del mismo modo, la marca del empleador se ha convertido en un nuevo enfoque para obtener una ventaja en el competitivo mundo de los negocios. Así pues, se refiere al proceso de identificar y crear un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de empleador de elección (Sutherland et al., 2002).

Según Barrow y Mosley (2005), la marca del empleador sirve no sólo para transferir el mensaje de la personalidad de una organización como empleador de elección, sino que también ha sido utilizado para adaptar, con un enfoque de marketing, las herramientas y técnicas que se suelen utilizar para motivar y contratar a los empleados. Y también, al igual que una marca de consumidor, representa una relación emocional entre un empleador y empleado.

Ambler y Barrow (1996) fueron los primeros en definir el *branding* del empleador como el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado. Así lo definieron como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa empleadora. Además, transmite la "propuesta de valor", es decir, la totalidad de la cultura, los sistemas, las actitudes de la organización así como la relación con el empleado destinada a alentar al personal para adoptar y compartir con éxito los objetivos, la productividad y la satisfacción a nivel personal y profesional. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para la empresa de diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca como su USP (*Unique Selling Proposition*, en inglés) para la satisfacción y felicidad de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad.

Según Sullivan (2004), el *branding* del empleador es una estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, actuales y potenciales, así como *stakeholders* próximos, en relación con una empresa particular. La marca del empleador propone una imagen que muestra la organización como un buen lugar para trabajar. Esto significa implicar a los empleados de todos los niveles, en el desarrollo de la marca para que así refleje con exactitud las realidades y aspiraciones del negocio y su fuerza de trabajo.

En definitiva, la marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. El 'cliente' aquí es el 'empleado empleado/potencial', mientras que el objetivo sigue siendo el mismo: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados.

La marca del empleador es una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de "escasez de talento". Considerando que la mayoría de estrategias de empleo son a corto plazo y hasta ahora se activaba mediante la oferta de sus vacantes

de empleo, la construcción de una marca de empleador es una solución a más largo plazo, proactiva, diseñada para proporcionar un flujo constante de los solicitantes. El *employer branding* es el proceso de generación de una imagen de ser "un gran lugar para trabajar" en la mente de un conjunto de candidatos específicos. El *branding* del empleador es un concepto occidental, usado para definir el trabajo estratégico de convertirse en un "empleador de elección". Se trata de un proceso que no termina con la firma de un contrato puesto que los empleados pueden llegar a ser embajadores de la marca para la que trabajan. Si una organización quiere que sus empleados cumplan con la promesa de la marca de empresa, claramente debe comprender lo que motiva su sentido de compromiso o compromiso. Centrándose en la marca de empleador, compañías pueden comprender mejor los atributos que pueden atraer a nuevos candidatos, lo que les permite adaptar su estrategia de reclutamiento en consecuencia.

2.2.1.A. LAS MARCAS DE LA COMPAÑÍA

De acuerdo con el diccionario de la *American Marketing Association* (2011) una marca es un nombre, término, signo símbolo o diseño, o la combinación de ellos cuya intención es la identificación de bienes o servicios de un vendedor o conjunto de los mismos y diferenciarlo del resto de competidores.

Pero, ¿cómo puede una marca ser utilizada para describir algo relacionado con los recursos humanos? Esto es posible puesto que el término *branding* se usa para diferenciar personas, lugares y compañías también. De esta manera el término *branding* del empleador básicamente diferencia una empresa de otra en función de tantos aspectos del trabajo como se tenga en cuenta. En resumen, el término *branding* del empleador crea lealtad de marca, p.e. en relación con las políticas y procedimientos y el entorno laboral y ayuda a crear una mejor imagen en la mente de los empleados que será una ayuda en la retención del talento (Mandhanya y Shah, 2010).

El desarrollo de una imagen como empleador es parte de los objetivos del *employer branding*. Convertir esa imagen en una relación laboral entre la organización y sus candidatos es un proceso. El *employer branding* puede ser definido como la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones (Mosley, 2007). Esta imagen impacta en las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados a través de la imagen de marca empleadora promovida por la cultura de la organización. Puede influir en la percepción de la experiencia laboral ofrecida a los actuales y potenciales empleados. Esto es un efecto de marca indirecto en el que la comunicación de la compañía sirve para caracterizar la marca de la compañía.

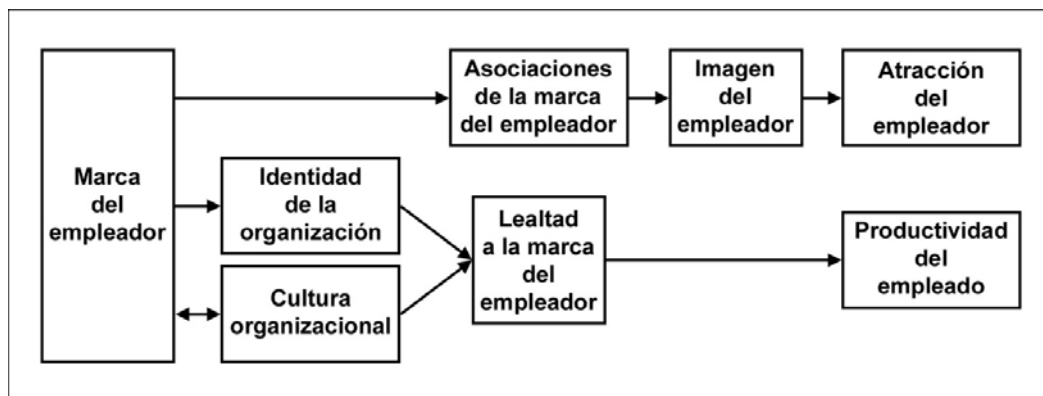
Para Backhaus y Tikoo (2004) el *branding* del empleador es el proceso de construcción de una identidad de marca empleadora única e identificable y la marca del empleador, un concepto de la firma que la diferencia de sus competidores.

Desde la perspectiva de los profesionales de recursos humanos, el *branding* es un proceso compuesto de tres pasos:

- 1°. La compañía desarrolla la “proposición de valor” que está incorporada en la marca, intentando que sea una representación real de lo que la compañía ofrece a los empleados, la proposición de valor suministra el mensaje central que se desea transmitir por la marca.
- 2°. La empresa pone en el mercado su propuesta de valor, diseñando su marketing externo para atraer a los públicos objetivo pero también para dar soporte y mejorar las marcas de producto y las corporativas. Es fundamental que la marca empleadora sea consistente con otros *brandings* de la compañía.
- 3°. El marketing interno de la marca empleadora transmite la promesa de la marca empleadora que fue hecha a los empleados para reclutarlos para la empresa e incorporarla como parte de la cultura organizacional. Su objetivo es desarrollar una fuerza laboral comprometida con un conjunto de valores y metas de la organización establecida por la firma.

La marca del empleador debe ser consistente con el resto de *brandings*, con las que comparte parecido pero también mantiene dos diferencias clave. Por un lado, la marca del empleador es específica y característica del empleo, caracterizando la identidad de la empresa como empleador. Y además, se dirige a las audiencias internas y externas de la compañía, mientras que los esfuerzos de las marcas corporativas y de producto son destinados principalmente a las audiencias externas (Backhaus y Tikoo, 2004).

Gráfico 7: Marco teórico de la marca empleadora



Fuente: Bachaus y Tikoo (2004). Traducción propia.

La práctica del *employer branding* se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la firma y a través de la hábil inversión en capital humano los resultados de la compañía pueden mejorar. El marketing externo de la marca empleadora establece a la misma como empleador de elección y así les capacita para atraer a los mejores empleados. Su faceta interna ayuda a crear una fuerza de empleados difícilmente imitable por otras compañías, es decir, supone la creación de una ventaja competitiva inimitable. Por lo tanto, el *branding* del empleador es una fuente de ventaja competitiva sostenible e inimitable para la empresa (Moroko y Uncles, 2009).

Por otro lado, la teoría del contrato psicológico y sus efectos en la relación empleador-empleado, es una segunda fuente teórica para el *employer branding*. Sin embargo las recientes tendencias de externalización, reducción de personal y

flexibilidad laboral del empleador ha impuesto una nueva forma de contrato psicológico, en la que los empleadores suministran a los empleados habilidades de mercado, a través de la formación y el desarrollo, a cambio de esfuerzo y flexibilidad (Miles y Mangold, 2004).

El concepto de *brand equity* suministra una fuerte teórica complementaria para el entendimiento del *branding* del empleador. En términos de marketing, *brand equity* es un conjunto de valores y compromisos ligados a la marca que añaden o se sustentan del valor suministrado por el producto o servicio a la compañía a los clientes de la misma (Aaker, 1992). En términos de *branding* del empleador el valor de marca se refiere al efecto del conocimiento de marca sobre los empleados actuales y potenciales de la compañía. El valor de la marca empleadora es por lo tanto el resultado deseado de las actividades de *branding* del empleador (Mosley, 2007).

2.2.1.B. CLAVES DE LA MARCA EMPLEADORA

Como ya se ha comentado anteriormente, el *internal branding* se refiere a aquellas actividades utilizadas por una compañía para asegurar la aceptación de su personal tanto emocional como intelectual no solo de su cultura corporativa sino también de su específica personalidad de marca desarrollada dentro de esa cultura. El principal objetivo del *branding* es la obtención de una ventaja competitiva no a través de simples repeticiones de las principales políticas y prácticas del negocio sino a través de la gente (Jacobs, 2003).

Este objetivo es todavía más importante teniendo en cuenta la actual tendencia de crecimiento en las organizaciones a través de compras y adquisiciones. En este escenario conseguir ser una única voz es todavía más complicado, especialmente en las organizaciones multinacionales, por lo tanto, en los planes de reorganización del negocio cuyo objetivo es conseguir sinergias dentro de la compañía, el papel que juega el *branding* del empleador es vital.

En la revisión de la literatura se desprenden tres elementos claves con respecto al *branding* del empleador:

- 1°. Es el reflejo de los valores de la marca hacia a los consumidores gracias al compromiso de los empleados.
- 2°. La realización de la comunicación de la promesa de marca a los públicos internos y externos de la compañía.
- 3°. La importancia de la multidireccional, es decir, la necesidad de aplicar las estrategias de *branding* de la marca empleadora a todos los niveles de la organización para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal.

Siguiendo a Mahnert (2007) podemos definir el *branding* interno como ⁵:

"Internal branding is the concerted, inter-departmental and multi-directional internal communications effort carried out in order to create and maintain an internal brand. Internal branding attempts to achieve consistency with the external brand and encourage brand commitment and the propensity for brand championship among employees. To this end, internal branding is the reflection of the values and the realisation of the promise of the brand internally and externally".

Mahnert y Torres (2007). "The brand inside: the factors of failure and success in internal branding". Irish marketing review.

Igualmente en la literatura se puede identificar una batería de factores de éxito y fracaso de este concepto, que se pueden agrupar en 7 dimensiones lógicas según Mahnert y Torres (2007):

1°. Dimensión: ORGANIZACIÓN.

Compuesto por los factores cultura, estructura y el carácter de la organización.

⁵ El branding del empleador es el esfuerzo de comunicación interna concertado, interdepartamental y multidireccional llevado a cabo con el objetivo de crear y mantener una marca interna. La marca interna intenta conseguir coherencia con la marca externa y favorecer el compromiso con la marca así como la propensión al liderazgo de la marca entre los empleados. Con este fin el branding interno es el reflejo de los valores y la realización de la promesa de marca interna y externamente.

2°. Dimensión INFORMACIÓN.

Integrado por la investigación de mercado, mediciones y feedback así como el conocimiento específico de la dirección de la marca.

La efectividad y el éxito global de los programas de branding de la marca empleadora dependen de la profundidad del conocimiento y el entendimiento tanto del ambiente interno como externo de la organización.

3°. Dimensión: DIRECCIÓN.

Factores que incluye la jurisdicción, apoyo al liderazgo, los hechos de comunicación y los equipos de marca. Tiene que ver con el grado y la naturaleza del apoyo visible dado por la dirección al programa de branding interno. Como el branding de la marca empleadora tiene que ver con la marca corporativa, la responsabilidad del esfuerzo recae en el CEO dando a este papel una asociación intensa con la estrategia organizacional y con la marca.

4°. Dimensión: COMUNICACIÓN.

Debe estar disponible para todo el mundo en la empresa sin exponer a los individuos a demasiados detalles con objeto de evita la sobrecarga informativa. Además, los mensajes deben de estar alineados interna y externamente para evitar la confusión. La efectividad de la comunicación depende por un lado, del continuo esfuerzo y por otro, de la adaptación a los retos internos y externos. Los factores que integran esta dimensión son la multidireccionalidad, la formalidad, el alineamiento de los mensajes, la constancia y adaptación y el desorden interno.

5°. Dimensión: ESTRATEGIA.

El alineamiento de los objetivos de marca y de negocio, el presupuesto y el timing son los factores que componen esta dimensión. El alineamiento debe existir entre todos los programas y estrategias utilizados por la organización, incluyendo el ajuste entre la marca interna, externa y los objetivos del negocio. Aspectos más allá dentro de esta faceta incluyen la programación de los plazos y presupuestos adecuados.

6°. Dimensión: PERSONAL.

El reclutamiento, la motivación y recompensa del personal son todos aspectos que pueden influir en la buena disposición entre los empleados para adoptar una nueva o revisada dirección estratégica con respecto a la marca interna. Dirige las más favorables condiciones previas para la marca del empleador así como las técnicas capaces de conseguir la efectividad del programa. Destaca la importancia de conseguir no solo el apoyo del líder sino también de los empleados a todos los niveles, ya que ellos constituyen la audiencia más grande de un programa de este tipo. Este eje está integrado por la participación y apoyo del empleado, el reclutamiento, la remuneración y la segmentación.

7°. Dimensión: EDUCACIÓN.

Compuesta por la legitimación y aceptación, la orientación y los modelos mentales, su principal objetivo es prevenir algunos fallos que pueden ocurrir durante el programa como resultado de la ignorancia y los conceptos previos defectuosos.

La nueva lógica dominante en marketing basada en el servicio como centro del intercambio económico conlleva a las organizaciones a la adopción de iniciativas orientadas al interior, dirigidas a los empleados que realizan el servicio y dan vida a la marca.

Según la teoría de recursos y capacidades de Martínez Castro, las organizaciones sustentan su ventaja competitiva en las fuentes y capacidades superiores de la misma. Las habilidades, conocimiento y experiencias de las personas tienen un valor económico significativo para las organizaciones. Representan un capital demasiado valioso para perderse. Por lo tanto las organizaciones deben crear un entorno que apoye su capital intelectual a través de una efectiva transmisión del conocimiento. Una de las maneras de utilizar eficientemente el conocimiento para satisfacer las necesidades del consumidor es a través de un *brand management* efectivo (King y Grace, 2008).

El *branding* no es solo una oportunidad para dar forma a las percepciones de los consumidores con respecto a una compañía, lo es también para dar forma a las de los

empleados. Siguiendo a Jacobs, una marca representa la relación que una empresa tiene con sus empleados tanto como representa la relación que tiene con sus clientes (Jacobs, 2003). Así pues el *management* de la marca del empleador es una iniciativa organizacional estratégica significativa. Hay un poder inherente en disponer de una fuerza de empleados informada que es a la vez capaz y está comprometida para suministrar la promesa de marca. Sin ese conocimiento de la marca los empleados son incapaces de transformar la visión de la marca en realidad.

Según las investigaciones de King y Grace (2008), el *management* de la marca del empleador se identifica como generador del éxito organizacional y la satisfacción del empleado. Los resultados de este estudio indican que existe un beneficio tangible: los empleados que tienen conocimiento de la marca, deben ser considerados como significativos para conseguir importantes beneficios para la organización.

En la literatura se diferencian diferentes tipos del *branding* del empleador. Siguiendo a Mandhanya y Shah (2010) podemos distinguir:

- *Employer branding*: Facilita una instantánea de la compañía, promueve y perfila la compañía a los candidatos potenciales. Es decir, crea y comunica una percepción irresistible y única de la compañía en la mente de los candidatos y empleados que atraídos sutilmente los fomenta y los retiene. La marca del empleador es la mejor descripción de lo que se siente al trabajar en la organización.
- *Branding* de reclutamiento: acciones publicitarias de los puestos disponibles en una compañía y la explicación del proceso de selección.
- *Branding* interno y externo: existen diferentes enfoques para construir una marca empleadora, algunas organizaciones han adoptado el enfoque “de fuera a dentro”. Se centran en la creación de visibilidad para su compañías en los mercados de talento objetivo a través de un acercamiento multidimensional que incluye *websites* muy bien diseñadas con contenidos sobre la cultura de la compañía, política de compensaciones y oportunidad de carrera así como porque son un gran lugar para trabajar. Otras compañías, por el contrario,

adoptan un enfoque “*inside out*” mediante el cual crean una potente marca a nivel interno a través de las experiencias de los empleados y convirtiéndolos en defensores de la marca. Esto es clave, en especial en las compañías en las que quiera aprovechar las referencias de los empleados como palanca de atracción de nuevos candidatos.

Mientras el *branding* externo es necesario para diseminar un mensaje en el mercado del talento, la marca del empleador supone beneficios a largo plazo solo si el *branding* externo está efectivamente legitimizado por el interno. En otras palabras, sin una marca interna basada en experiencias positivas de sus empleados, el *branding* externo rápidamente pierde su brillo y su inversión se echa a perder.

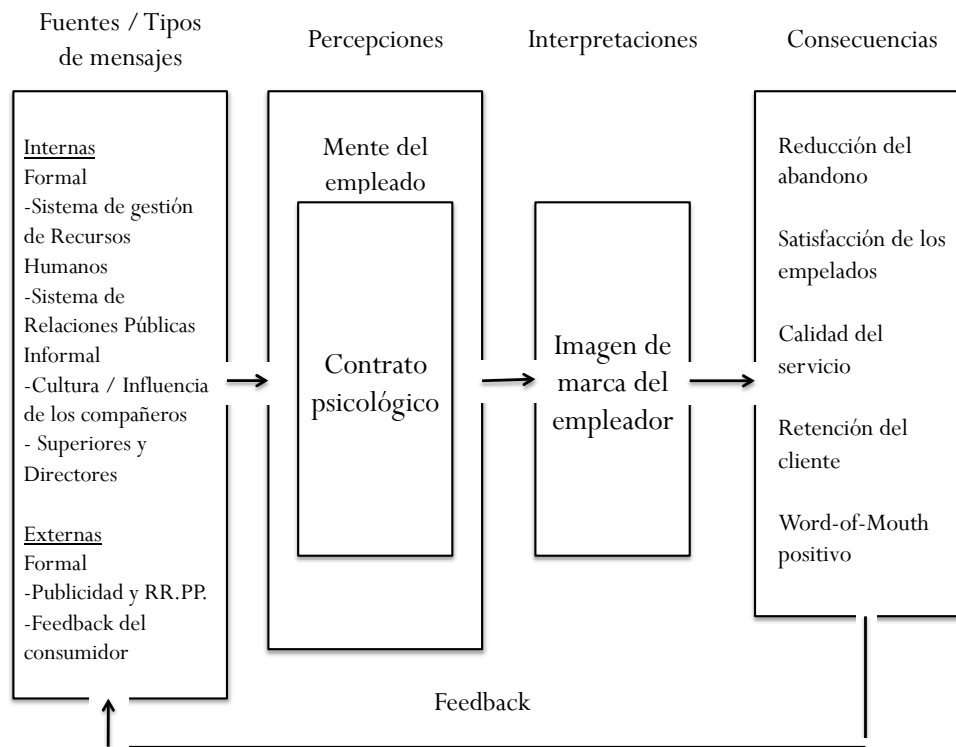
2.2.1.C. EL PROCESO DEL *BRANDING* DEL EMPLEADOR

La imagen que la organización proyecte a sus clientes y otros *stakeholders* de relevancia a través de sus empleados es el componente central en la consecución del éxito de una marca del empleador. Para conseguir el éxito con las estrategias de *branding* del empleador, la compañía debe crear e infundir la imagen deseada en las mentes de sus empleados antes de que sea proyectada por los empleados a los clientes. Por lo tanto, es necesario tener un concepto muy claro de la más esencial de las relaciones de una compañía: la relación empleador-empleado (Miles y Mangold, 2004).

Cuando un individuo se une a una compañía, se establece un contrato psicológico entre él y su empleador (Rousseau, 1990). Los valores de la organización así como la imagen deseada de la misma, puede ser transmitida a través de una eficaz dirección del contrato psicológico de los empleados. Dicha transmisión puede tener lugar por diferentes canales o fuentes.

El contrato psicológico de los empleados con la compañía emana de los mensajes que el empleado recibe, son su base, pero también estos mensajes influyen en la relación de intercambio a lo largo del tiempo según el empleado recibe, interpreta y compara la coherencia de los nuevos mensajes con el contrato psicológico. Este conduce la imagen mostrada por los empleados. Posibles consecuencias de unos esfuerzos de marca empleadora de éxito incluyen la reducción del abandono laboral, el aumento de la satisfacción y resultados de los empleados, la mejora de la calidad del servicio y niveles más elevados de fidelización de clientes.

Gráfico 8: Proceso de conceptualización de la marca del empleador



Fuente: Miles y Mangold, 2004. Traducción propia.

La adquisición e interpretación de la información durante la construcción del entendimiento compartido de los valores de la marca es vital. Diferentes contribuciones tanto empíricas como conceptuales suministran la evidencia de que las actividades cognitivas, tales como la información, la búsqueda y procesamiento,

así como la percepción e interpretación de los estímulos están influenciadas por las estructuras cognitivas específicas de cada cultura y sus configuraciones de valores (Vallester y de Chernatony, 2005).

La creación de una marca del empleador potente ayudará a resolver el problema de la retención y la satisfacción de los empleados. La lealtad generada por dicha marca es una herramienta estratégica a utilizar para manejar la actual crisis de talento. Este proceso de gestión se inicia con la construcción de una marca del empleado, que es en sí mismo un doble proceso. Por un lado de cara a los actuales empleados y por otro de cara a los empleados potenciales. Durante la construcción de la marca para los potenciales empleados, las iniciativas se centran en la construcción de una reputación como un buen lugar para trabajar mientras que de cara a los empleados la compañía tiene que manejar sus estándares e incorporar una cultura de respeto y confianza en los empleados. Debería de seguir los siguientes pasos (Mandhanya y Shah, 2010):

- Entender los objetivos del negocio
- Identificar las necesidades de talento
- Determinar los atributos de la marca empleadora
- Buscar las sinergias con la marca corporativa
- Desarrollar un plan de comunicación
- Desarrollar el mensaje y su contenido creativo
- Establecer unas métricas
- Ejecutar y evaluar

De esta manera, siguiendo a estos autores, se podría establecer un proceso con las siguientes fases:

1. Fase conceptual:

Auditoría en 360 grados de la marca empleadora para determinar la fuerza de la actual de empleado y fijar su nivel de sinergia con la marca corporativa así como con los objetivos de la compañía.

2. Fase de diseño:

En ella tiene lugar el proceso de formulación de la estrategia, incluyendo:

- La definición de la identidad de la marca empleadora: reclutamiento; compensaciones y beneficios; posibilidades de desarrollo de carrera profesional; investigación de empleados; recompensas y reconocimientos; sistemas de comunicación y ambiente de trabajo.
- La plataforma estratégica de la marca empleadora: misión, visión y valores de la firma; política de responsabilidad social corporativa; liderazgo; cultura y reputación corporativa; políticas y prácticas de gestión de las personas; gestión del rendimiento e innovación.
- La marca corporativa: el proceso de *employer branding* y sus procedimientos deben estar dirigidas hacia la marca corporativa para que la mejora se puede crear no sólo entre los clientes internos, sino también entre los clientes externos y todos los interesados.
- Las actores del mercado: la marca empleadora debe estar dirigida a la construcción de una imagen de marca positiva de la organización tanto interna como externamente.

3. Fase de integración:

Debe incluir el desarrollo de páginas web sobre las oportunidades de carrera profesional, intranet de la compañía; folletos de oportunidades de carrera profesional; *newsletters* de la compañía; plantillas de procedimientos y políticas; publicidad de reclutamiento y esponsorización.

4. Fase de evaluación:

Comprende la medición del impacto del programa de *employer brand*.

Por lo tanto, el *branding* del empleador suministra a la compañía una ventaja competitiva. Es una herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios y también tiene un impacto positivo en el valor para los accionistas al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales. Una marca del empleador fuerte tiene una proposición de valor que es comunicada por acciones y comportamientos de la compañía y evoca tanto beneficios tangibles como emocionales a los empleados actuales y potenciales. Estas organizaciones segmentan y transmiten su proposición de valor que refleja la imagen que la compañía quiere suministrar a su audiencia objetivo. La marca del empleador se refleja también en las acciones y conductas de sus líderes y se ve afectada por las políticas, procedimientos y prácticas de la firma (Vallester y de Chernatony, 2005).

2. 2. 2. EL PAPEL DE LOS VALORES Y LAS VENTAJAS EN LA
CONSTRUCCION DE LA MARCA DEL EMPLEADOR

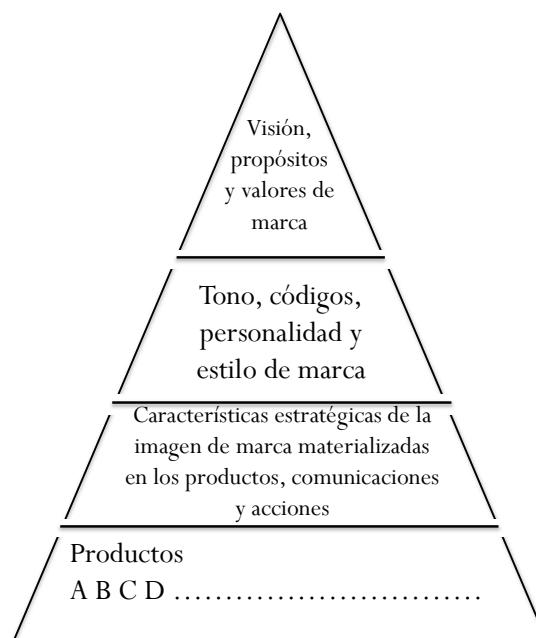
El *Dictionary of Business and Management* define una marca como: "Un nombre, signo o símbolo utilizado para identificar productos o servicios de los vendedores y para diferenciarlos de los productos de los competidores". Sin embargo, esta definición es claramente incompleta puesto que los signos y símbolos son sólo una parte de lo que realmente en la actualidad es una marca. Una definición más ajustada sería que una marca es una colección de percepciones en la mente del consumidor. El *branding* es una decisión estratégica, ya que está diseñado para destacar no sólo lo que significa la marca, sino también cómo es diferente de sus competidores. La marca ofrece a los consumidores una razón para comprar y es por lo tanto, mucho más que dar un nombre a una marca e identificarlo para que el mundo exterior sepa que tal

producto o servicio pertenece a la organización. El *branding* no es estar en la cumbre de algo sino dentro algo" (Kapferer, 1997).

El objetivo final de cualquier empresa es sin duda generar ventas y ganancias, pero el propósito del *branding* es otro, es algo más. Especificar el propósito de marca consiste en (re) definir su razón de ser (Kapoor, 2010).

Utilizando la pirámide de Kapferer (1997), se puede comparar las marcas más importantes (ver figura 3). La situación es que los consumidores ven esta pirámide de abajo arriba, es decir, empiezan con lo que es real y tangible. Cuanto mayor sea la base, más escéptico es el consumidor de que todos estos productos emanen del mismo concepto y contiene la misma esencia de marca. El *Brand Management* resuelve este problema partiendo de la parte superior de la pirámide, es decir, de lo que es intangible como los valores, el propósito y visión de marca (Kapoor, 2010).

Figura 3: Pirámide de la Marca



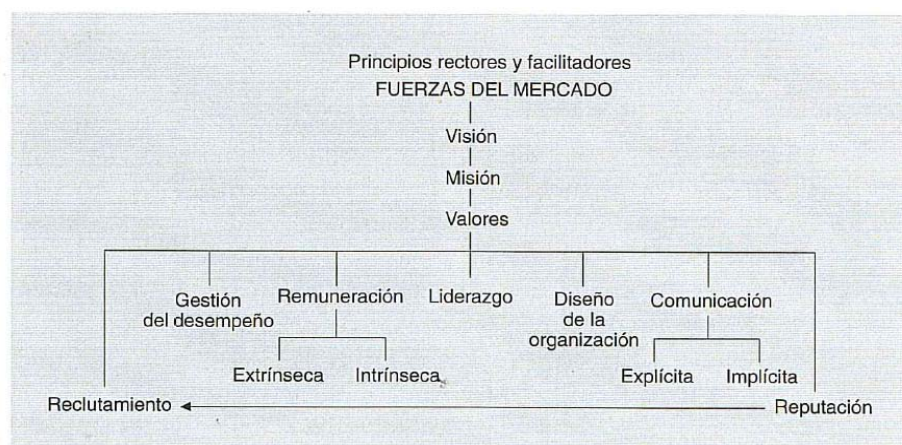
Fuente: Pirámide de Kapferer citado en Kapoor, 2010.

2. 2. 2. A.- LA MARCA DEL TRABAJO:

Las empresas que consideramos “buenas para trabajar” tienen una marca fuerte como lugar de trabajo, percepción que se tiene de ellas a través del papel que desempeñan como proveedoras de empleos. Desde el pasado, esa identidad, esa marca ha evolucionado mucho. Evidentemente nos encontramos con una mezcla de experiencias y percepciones de los empleados, pero el futuro será de aquellas compañías que mejor amolden dichas experiencias y percepciones a sus propios beneficios y a los de sus empleados, lo que centra el tema en la experiencia de trabajo total.

El término *employer branding* se refiere al proceso de creación de una identidad y la gestión de la imagen de una empresa u organización desde el punto de vista de su papel como proveedora de empleos. A diferencia de la identidad corporativa y la marca que descansa en la nomenclatura, simbolismo gráfico y promoción externa, el *branding* del empleador surge de la suma de los valores, sistemas y comportamientos mostrados por la empresa a la hora de conseguir sus objetivos corporativos a través de las personas (Crozier, 2002, citado en Jiménez, Pimentel y Echeverría, 2002). Según dicho autor la construcción de la relación empresa-empleado se ve afectada por los siguientes elementos:

Figura 4 :Construcción de la relación empresa-empleado.



Fuente: Jiménez, Pimentel y Echeverría, 2002.

Dichos elementos están relacionados y son interdependientes. Es habitual que las empresas resuelvan uno o unos pocos, quizás, de estos asuntos a la vez, pero normalmente lo hacen de forma aislada. Los elementos individuales de la experiencia de trabajo se tratarán y se actualizarán como si fueran intervenciones; después de un período de tiempo la suma de dichas intervenciones puede resultar contraproducente porque ni dichas intervenciones son coherentes entre ellas mismas ni mucho menos con los objetivos corporativos.

Por lo tanto, es necesario que las organizaciones cambien su forma de pensar en lo que respecta a la relación empresa-empleado; de alguna manera cambiar sus paradigmas corporativos. Toda organización es un sistema dinámico y abierto, cambia constantemente pero se mantiene y perdura en el tiempo. Tradicionalmente, al menos en Occidente, el planteamiento partía de un enfoque atomista que enfatiza las distintas partes separadas en las que se divide el negocio, lo que puede llevar a la fragmentación y a una mentalidad de tipo “esto o lo otro” porque lo que se valora es la certeza y el carácter predecible.

Una forma adecuada para crear el enfoque holístico o sistemático y mantener una empresa que sea exitosa y productiva a través de insuflar energía a sus empleados es el enfoque holístico o sistémico. Dado que este enfoque enfatiza las relaciones humanas, incentiva la integración, el trabajo en equipo y la experimentación; genera verdadero poder a través de una mentalidad más global que parcial. Los beneficios de adoptar este enfoque son potencialmente enormes: la habilidad para reclutar y retener gente de calidad adecuada para el periodo deseado; para prescindir de gente en mutuo beneficio y darles la bienvenida de nuevo cuando sea apropiado; tener una fuerza de trabajo informada e implicada, comprometida con los objetivos y con el poder para actuar consecuentemente, etc.

El modelo presentado (ver figura 4) tiene solo dos componentes principales: impulsores y facilitadores. Los impulsores son las fuerzas del mercado, la visión y la misión, todos los demás elementos son facilitadores.

Todo lo que pasa dentro de la organización está condicionado por algo que está pasando fuera de la misma. La actividad competitiva, las expectativas de los consumidores, las regulaciones, impulsores políticos y económicos; todos influyen en la forma que las compañías responden a su entorno. Es vital que esto se haga utilizando a los empleados como contexto para las políticas internas y procesos. Los empleados toleran la lógica de la gestión pero actúan sobre la base de sus propias conclusiones. Si ellos pueden ver un razonamiento basado en el mercado para las actuaciones de la empresa, será más probable que lo apoyen.

La Visión establece los objetivos estratégicos para la organización, debe ser simple y que llegue al corazón. La Misión es más específicamente una herramienta de desempeño, estableciendo el propósito estratégico y los pasos lógicos que se necesitan para conseguir la Visión. Como tal debería recurrir a la cabeza y su relevancia para el plan de negocios debe ser obvia. Dicho lo anterior, es una oportunidad significativa de mejoras reales para el desempeño operativo.

Los Valores son los elementos facilitadores más importantes porque proporcionan la unión entre objetivos y propósitos y los medios para conseguirlos. Los Valores son los principios ordenadores de la organización, ayudan a condicionar comportamientos y proporcionan las reglas que ayudan a que los empleados emprendan acciones. Ellos apuntalan la función del desempeño y son el centro del sistema de retribución.

Muchas empresas esgrimen valores similares pero los diferenciadores están en el interior de los mismos. Los aspectos únicos de cada valor para dicha empresa, las filosofías y creencias que la apuntalan y los comportamientos y acciones esperadas de su gente como resultado.

En una encuesta reciente (digital-MORI, 2009) el 82% de los 497 ejecutivos encuestados dijeron que creían que, apropiadamente aplicados, los valores contribuyen a aumentar la rentabilidad. Dos tercios de los gerentes dicen haber tenido conversaciones sobre los valores a través de conversaciones personales o

material publicado y, significativamente, solo un 5% dicen no haber tenido conversaciones formales pero “quien trabaja aquí no puede evitar tener conocimientos de los mismos”. El significado de la estadística es que la manera más eficaz para comunicar valores que condicionen los comportamientos es a través de comportamientos observables.

Si uno de los valores fuera servicio al cliente debería de ser tenido en cuenta a la hora de reclutar, planear el desempeño, las revisiones salariales y los procesos de reparto de bonos. De esta manera, las empresas son vistas como que actúan en base a valores más que simplemente hablar sobre los mismos. La gente revela sus valores a través de sus acciones, no a través de las palabras hablar y no actuar en base a valores es un síntoma de que el fraude está cerca.

2. 2. 2. B.- EL CONCEPTO DE VALOR:

En la actualidad el término “valor” se utiliza de forma muy generalizada: regreso a los “valores del pasado”, “rehabilitación de los valores” y “valores del presente” son expresiones que provienen de la moral y que influyen en la economía y en la empresa. Por lo tanto, partimos de un gran problema de definición. Para algunos autores la cultura y los valores son sinónimos. Si partimos del individuo, los valores de una persona son aquello que es bueno, bello, justo y adecuado según su juicio particular (Thevenet, 1992). Por lo tanto para una compañía, los valores son lo que ésta considera que es el bien:

- Pueden promulgarse como principios morales, en términos de “se debe o no se debe”.
- Sirven de referencia durante la toma de decisiones de la empresa.
- No se caracterizan por el tipo de decisiones que permiten establecer: para una empresa sus valores se impondrán en el caso de opciones financieras, organizativas, comerciales o sociales.

- Es la empresa la que otorga un contenido a dichos valores: un contenido que no existe previamente; todas las organizaciones funcionan en campos de gestión parecidos, con concepciones muy distintas de lo que está bien o mal.
- No se debe confundir el contenido de los valores con su significado. se puede justificar el fundamento y la lógica de lo que una empresa considera que es una buena relación con sus clientes: lo que nos interesa es definirla y descubrir sus huellas.
- Los valores son operativos, no son solo creencias o principios: actúan sobre la realidad cotidiana de la empresa a través de la gestión y sus procedimientos.

Se entiende por valores unos principios inmateriales y con una fuerte connotación moral, de aplicación general y con tanto valor que nadie en la organización intentaría reivindicar algo diferente (Thevenet, 1992). Suelen hacer referencia a dos tipos de enunciado:

- El enunciado moral: que traslada al plano de la empresa valores morales individuales: honestidad, respeto, justicia
- El enunciado funcional: que otorga un lugar primordial a una función o ámbito particular de la gestión, como por ejemplo las preocupaciones sociales, o en el servicio al cliente, etc.

Además de estas formas antes citadas, los valores constituyen la base de numerosos procesos de gestión: su aspecto operativo. No siempre son asumidos y, si lo son, no siempre tienen efectos prácticos.

Desde una perspectiva más psicológica, un valor es una creencia duradera sobre una forma específica de conducta o estado final de existencia, que es personal o socialmente preferible frente al modo opuesto o contrario de conducta o estado final. Un sistema de valores es una organización duradera de creencias referidas a un modo preferible de conducta o de estado final de existencia a lo largo de un continuo de relativa importancia (Rokeach, 1972). Schwartz *et al.* (1996) define los valores humanos como las metas deseables y transituacionales de importancia variada

que sirven como principios guía en la vida de las personas. El aspecto crucial que distingue estos valores de otros es el tipo de metas motivacionales que expresan. Los valores como forma de metas conscientes sirven a tres requerimientos universales de la existencia humana: necesidades biológicas, requisitos de coordinación de la interacción social y demandas de grupos funcionales. Los grupos y los individuos representan estos requisitos cognitivamente como valores específicos sobre los que ellos se comunican (Cohen *et al.*, 2010).

Los valores se aprenden y se determinan por la cultura, la sociedad, las instituciones y las experiencias personales y a su vez determinan las actitudes, los juicios, las oportunidades, atribuciones y acciones (Rokeach, 1972). Este autor también argumenta que los valores individuales son capaces de sufrir cambios como resultado de los cambios en la sociedad, la situación, las auto-concepciones y conciencia de sí mismo, pero son considerados un fenómeno más estable comparado con las actitudes de los empleados y, finalmente, esos cambios en los valores representan cambios centrales más que periféricos lo que implica que tienen importantes consecuencias para otras nociones y comportamientos sociales.

Las diferencias en los sistemas de valores pueden observarse en el género, el estatus social, la edad, el grupo social, etc. Como Rokeach indica las diferencias entre los individuos no están tanto en la presencia o ausencia de valores en particular sino en la estructura de los valores, su jerarquía o prioridad. Robbins (2006) afirma que la gente que tiene la misma profesión o categoría tiene valores individuales familiares.

Los valores organizacionales son los estados finales deseables y los estándares en los que el comportamiento organizacional de los empleados se basa. Muchas organizaciones incorporan valores en su misión y visión, otras los distinguen aparte en su filosofía de compañía. Es tan significativo hablar de valores culturales, sociales, institucionales u organizacionales como hablar de valores individuales. Si los valores individuales son representaciones cognitivas compartidas de necesidades personales

y la manera de satisfacerlas, los valores institucionales son representaciones sociales cognitivas compartidas de las necesidades y metas institucionales.

Hofstede (2005) hace una diferenciación entre los componentes de valor de la cultura a nivel ocupacional, organizacional y nacional. Estos diferentes subconjuntos de valores, clarifican el área de valor en la que los valores individuales coinciden con los valores sostenidos por otros en el nivel organizacional. Dolan et al, (2006) divide los valores en tres grupos: pragmáticos, ético-sociales y emocionales, sin embargo el no realiza una división de valores individuales y organizacionales.

El elemento más importante de una cultura organizacional es su declaración de principios y valores que lo empleados intentan cumplir. Los valores y creencias que subyacen en la cultura organizacional probablemente reflejan lo que es más importante para los fundadores y/o líderes de la compañía puesto que responden a la visión y el propósito de la organización y presumiblemente, ellos ejemplifican y refuerzan el núcleo de valores y creencias a través de su propio comportamiento. Por lo tanto los valores organizacionales deben de ser consistentes con el propósito de la compañía así como estar lineados con los valores personales de los miembros de la organización. La amplitud con la que la cultura organizacional es percibida y aceptada entre los miembros de una compañía ha sido mostrado que tiene un importante impacto en las actitudes y comportamiento de los empleados individualmente, así como en los resultados y efectividad de la organización.

2. 2. 2. C.- LA MARCA Y LOS VALORES:

Una marca es un valor intangible y, debido a sus características etéreas, cada persona encuentra una forma diferente de darle sentido (De Chernatony, 2002). Este problema no es exclusivo de las marcas y ha sido documentado a través del uso de las diversas metáforas de la identidad corporativa. En los mercados de producto esto da como resultado que los directivos enfatizan la forma funcional de la marca; en el

contexto corporativo los directivos elevan la importancia del nombre de la corporación más que enfatizar la coherencia de los diferentes componentes interactivos: visión, cultura y competencias, dando como resultado una marca de experiencias única. Hasta mediados de los 90s los directivos solían interpretar el *branding* corporativo como el proceso estratégico de apalancamiento del valor en el nombre corporativo a través de la expansión de una serie de productos y servicios. Alrededor de la mitad de los 90s, los directivos comenzaron a ser más sofisticados e interpretaban las marcas corporativas en un nivel más alto de abstracción. Así los directivos empezaron a relacionar las marcas corporativas como el resultado de las asociaciones con la cultura de la corporación, su proposición de valor y sus relaciones.

Cuando una persona elige una marca (ya sea un potencial comprador de un coche y un recién licenciado valorando las ofertas de carrea profesional) están inicialmente relacionando una valoración racional de valores funcionales y emocionales. En otras palabras, los valores racionales están ligados a los emocionales.

Los valores son elementos de importancia crítica para la marca y merece la pena clarificar su significado y porqué son importantes. Aunque hay una falta de consenso sobre la naturaleza de los valores, Rokeach (1972) ha desarrollado una definición ampliamente aceptada: un valor es una creencia duradera sobre una específica manera de conducta o de estado final de existencia que es, individual o colectivamente, preferido frente a una opuesta o contraria manera de conducta o estado final de existencia. Inherente en esta definición está una de las razones del interés por los valores y es que los valores conducen las conductas. Los valores pueden modificar el comportamiento, particularmente cuando los empleados reconocen la necesidad de un nuevo valor en su lucha por un futuro soñado. Como Rokeach aclara, los antecedentes de los valores de los empleados se remontan a la personalidad de los individuos y las culturas en las que ellos trabajan. Por lo tanto, además de los valores individuales de los empleados, éstos también están “contaminados” por los valores de la organización. Los valores individuales influyen

en el valor que ellos tienen en un determinado curso de la acción y cuando sus valores se alinean con los de la organización, ellos estarán motivados, necesitarán menos supervisión, para actuar de la manera que apoye a su marca empleadora. Así pues, cuando existe una falta de alineamiento entre los valores de la organización y los del individuo, es mucho más difícil para la dirección actuar de forma que la marca se refuerce.

Como consecuencia de la naturaleza abstracta de los valores, comparado con conceptos más comúnmente utilizados de futuro soñado y propósito de la visión, las interpretaciones de un valor en particular puede variar entre las personas. Así cuando un directivo *senior* exhorta el valor de la profesionalidad, un empleado puede interpretarlo como responder inmediatamente a las peticiones de un cliente, otro puede relacionarlo con mantenerse bien informado... Parte de la culpa de estas diferentes interpretaciones de la profesionalidad es que las palabras están definidas dentro de un particular contexto y siempre en relación con otras palabras.

Valores inherentes a la visión:

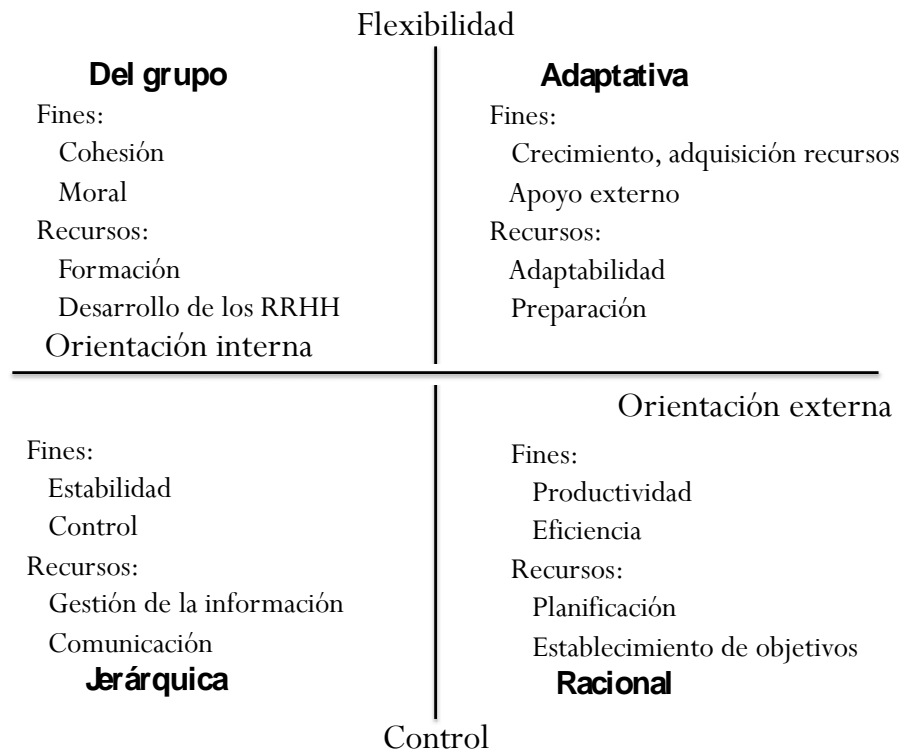
En la actualidad es extraño que una organización no disponga de su declaración de valores corporativos. Sin embargo, frecuentemente no hay diferencias entre las compañías competidoras y no disponen de unos valores realmente únicos y motivadores. Parte del problema viene de la mano de la falta de habilidad de los directivos para diferenciar entre la categoría de valores que cualquier compañía debe retener para competir en el mercado, frente a los valores de marca únicos que hacen a la gente querer una marca en particular. Para solucionar este problema de definición de los valores existen métodos como el de Collins y Porras (1996) denominados “*Mars Group Method*”.

Valores inherentes a la cultura organizacional:

Una perspectiva atractiva dentro de la cultura organizacional es la que hace referencia al paradigma de la interacción, que relacionan la cultura como un grupo de supuestos y entendimientos compartidos sobre el funcionamiento de la organización (Deshpande y Webster, 1989). Éste enfatiza la homogeneidad desde un consenso colectivo unificado. Sin embargo, las organizaciones se caracterizan por tener varias subculturas, que individualmente comparten valores similares, pero la amplitud del ajuste a la cultura organizacional deseada por los directivos varía en cada caso. Existen diferentes métodos para descubrir los valores que subyacen en la cultura organizacional como por ejemplo el desarrollado por Shein (1996).

La evaluación del impacto de la cultura organizacional en los indicadores de una compañía requiere instrumentos de medida específicos. Habitualmente, los valores centrales de una compañía se miden como reflejo en el comportamiento de sus miembros y las prácticas de la organización pues se consideran las formas de cultura más fácilmente medibles y evidentes. Existen numerosos instrumentos y aproximaciones para este asunto, aunque el más popular método de evaluación de la cultura dentro de una organización es el denominado *Competing Values Framework (CVF)*, Marco de Valores en Competencia, mencionado anteriormente. El CVF puede ser utilizado para construir un perfil de cultura organizacional, basándose en los diferentes tipos de características culturales predominantes en la compañía, según se explica en la figura 5.

Figura 5: Competing Value Framework



Fuente: Goodman y Zammuto, 2001. Traducción propia.

Cada tipo de cultura se caracteriza por un particular conjunto de creencias compartidas, un estilo de liderazgo, un conjunto de valores que actúan como cemento entre los miembros y el énfasis estratégico en la búsqueda de la eficacia.

Utilizando el CVF, se puede examinar la relación que existe entre la cultura y la efectividad de la organización. Así la cultura jerarquizada se basa en valores de estabilidad y control que enfatizan la coordinación formal, la toma de decisiones de marketing centralizada y la comunicación vertical. En consecuencia los roles de miembros están bien definidos y se cumplen a través de reglas y regulaciones formales.

La cultura de grupo tiene como primer cometido lo relacionado con las personas y la moral. Estructuralmente hace menos énfasis en la coordinación formal y los sistemas

de control y hace un mayor énfasis en la participación, la toma de decisiones descentralizada, la comunicación horizontal y el trabajo en equipo.

La cultura racional valora la productividad y la eficiencia. Centrada en la consecución de los objetivos, este tipo de cultura enfatiza los sistemas de decisión centralizados y los sistemas de coordinación y de control más formales.

La cultura del desarrollo enfatiza el crecimiento y la adaptabilidad. Como la cultura de grupo pone la atención en la coordinación informal, los sistemas de control y las comunicaciones horizontales.

Como afirman Goodman y Zammuto (2001) sobre dimensionar un tipo de cultura, y por lo tanto, de valores dentro de la organización genera disfunciones dentro de la misma. Por ello, las compañías deben adoptar elementos y valores de cada uno de los cuatro tipos de cultura.

Valores inherentes a la organización:

Las organizaciones deben de tener una declaración de sus valores corporativos y su promesa clara y diferenciadora. Sin embargo según pasa el tiempo la importancia, relevancia y diferenciación de esos valores, varía. Por lo tanto es beneficioso realizar una medición anual sobre su idoneidad. Así Reynolds y Gutman (1988) proponen un método por el cual se puede contrastar a través de las interpretaciones de los directivos la congruencia entre las percepciones de los valores de la marca de los directivos y los *stakeholders* así es posible evaluar la tensión existente entre los valores de la marca corporativa: a lo largo del tiempo, con los valores inherentes a la visión y la cultura organizacional y como la percepción de los directivos frente a otros *stakeholders*.

Valores de los empleados como individuos:

Una suposición inherente a la marca de la organización es que los valores de los empleados están alineados con los valores de la marca. Debido a la gran cantidad de

grupos de valores que caracterizan y confirman la personalidad de cada individuo de forma única, es improbable que los valores de cada uno estén alineados con los valores de la marca. Una gran variedad de técnicas nos pueden ayudar a sacar a la superficie esta incongruencia, como por ejemplo la desarrollada por Thornbury (1999).

Conseguir alinear los valores entre los directivos y sus marcas es el resultado de su identificación con la organización y genera un gran sentido de afiliación (Ashforth y Mael 1989). Una fuerte identificación con la organización genera que los directivos trabajen estrechamente para apoyar a la marca. Sin embargo la conducta de un empleado en el trabajo no se ve solo afectada por la percepción de la marca para la que trabaja, sino que también lo es por las creencias de otros fuera de la organización y su percepción sobre la marca (Dutton et Al., 1994). Si ellos perciben que en el exterior existen opiniones negativas sobre la marca es muy probable que se desmotiven y reduzcan el compromiso de los empleados con dicha marca.

La implicación en la literatura sobre la identificación individual del empleado con la organización es que los empleados no solo deben de ser observados para identificar la amplitud de su alineamiento con los valores de su lugar de trabajo y los valores de la marca. Deben de ser también observados para evaluar sus propias percepciones de los valores de la marca y sobre lo que ellos piensan que en el exterior se percibe como valores de marca (la percepción externa de la marca).

En conclusión uno de los retos claves a los que los directivos tienen que hacer frente es la construcción y mantenimiento de la marca de la organización de tal manera que la caracterización de la marca sea rápidamente apreciada por todos los empleados.

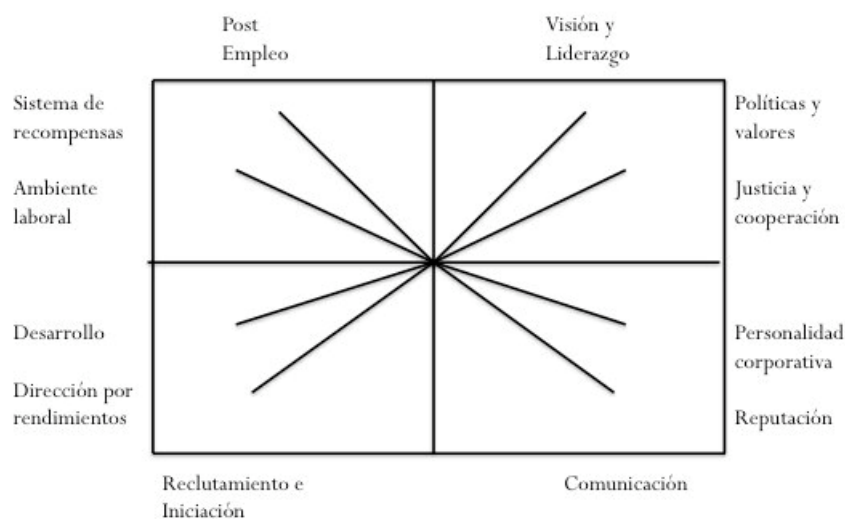
En definitiva, se argumenta que el concepto de marca del empleador es el mismo que el de marca de servicio o producto, ya que una marca es un conjunto de valores funcionales y emocionales que prometen a los *stakeholders* una experiencia en particular. Efectivamente el concepto de marca es independiente del contexto, pero

sin embargo, la promulgación de la *employer brand* es diferente a la marca del producto.

Existen diferentes razones para afirmar esta diferencia. Una de las razones clave es que la marca del empleador se dirige a los diferentes empleados mientras que las marcas de producto se centran en los consumidores. Los empleados, *stakeholders* internos, a diferencia de los consumidores tienen diferentes puntos de contacto con la organización y por lo tanto es necesario que la consistencia de esta promesa de marca sea medida convenientemente. Con una buena comunicación interna entre los empleados comprometidos y convenientemente formados, se les puede alentar a asumir responsabilidades en la construcción de la conducta de marca, utilizando la tecnología para dar apoyo a sus funciones. Así las iniciativas de éxito del *branding* del empleador necesitan una clara inversión en comunicación interna de tal manera que todo el personal pueda tener contacto con la promesa de marca pues solo cuando la aprecie la proclamará al exterior.

En definitiva, la marca del empleador en su complejidad, abarca varios aspectos de gran importancia (Kapoor, 2010) que conllevan unos valores críticos para cualquier compañía (ver figuras 6 y 7).

Figura 6: Ámbito de la Marca Empleadora.



Fuente: Kapoor, 2010. Traducción propia

Figura 7: Valores asociados a la Marca Empleadora.

Valor externo	Valor interno
1) Incremento de la calidad y la cantidad de los reclutamientos 2) Reconocimiento como empleador de elección 3) Sustancial diferenciación competitiva en el mercado del talento 4) Menores costes de reclutamiento y publicidad 5) Incremento de las recomendaciones 6) Incremento de las ventas de producto y actividades de marketing 7) Altos niveles de satisfacción y lealtad de clientes	1) Incremento del compromiso de los empleados 2) Productividad del empleado más alta 3) Los empleados "se siente bien" con la compañía 4) Incremento de la retención del mejor talento 5) Incremento de las recomendaciones del talento de más alto nivel 6) El tiempo centrado en la evaluación en oposición al suministro

Fuente: Kapoor, 2010. Traducción propia

2. 2. 3. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA DE CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DEL EMPLEADOR

La mayoría de las organizaciones tiene como meta la construcción de una marca fuerte con un valor significativo ya que ésta es vista como fuente de beneficios para la compañía, tales como aumentar la lealtad de los clientes y disminuir su vulnerabilidad frente a la competencia y las posibles crisis; ampliar los márgenes así como la respuesta de los consumidores ante la subida y bajada de precios; mayor distribución o cooperación y apoyo; incrementar la efectividad de la comunicación de marketing, etc. (Keller, 2001).

Ante este tema de interés, es necesario responder a dos cuestiones importantes: por un lado ¿qué hace fuerte a una marca? y por otro, ¿cómo se construye una marca fuerte? El modelo propuesto por Lane Keller en 2001, denominado *Customer-Based Brand Equity Model* puede servir de ayuda para aclarar estas cuestiones.

La premisa sobre la que se basa este modelo es que la fuerza de una marca reside en lo que los clientes han aprendido, sentido, visto y oído sobre dicha marca a lo largo del tiempo. En otras palabras, reside en la mente de los consumidores. Así pues, el reto de la organización radica en construir una marca potente que asegure que los clientes van a tener la correcta experiencia con los productos y servicios y sus correspondientes programas de marketing, de tal forma que los pensamientos, sentimientos, imágenes, creencias, percepciones, opiniones y demás estén ligados a la marca. Esta premisa es igualmente aplicable al caso de la marca del empleador, en donde además, dicha fortaleza es apreciable desde una doble perspectiva:

- En el plano interno, origina un mayor nivel de compromiso y eficacia en los empleados, con sus consiguientes beneficios dentro de la organización.
- En el plano externo, al repercutir en el rendimiento del trabajo de los empleados, éste revierte en la calidad percibida y la imagen de los productos y servicios, aportando nuevos beneficios a la organización.

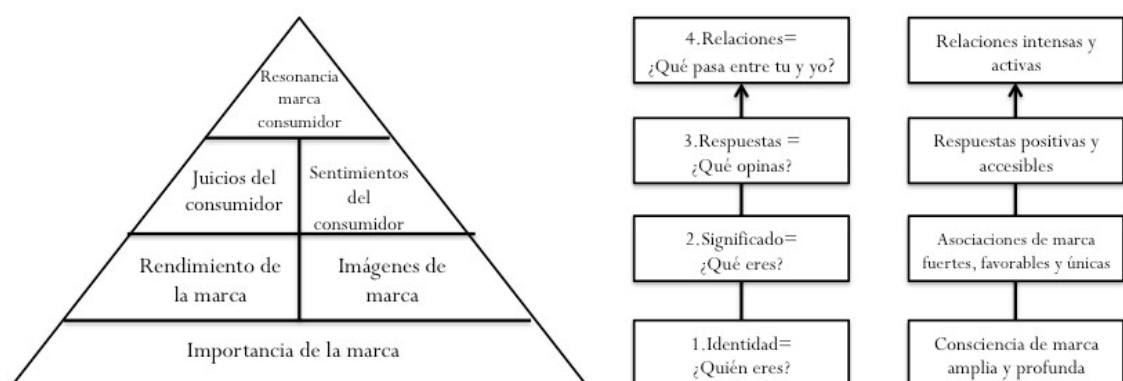
Según Keller (2001), el proceso de construcción de una marca potente engloba cuatro fases:

- 1º. El establecimiento de la adecuada identidad de la marca, es decir, la amplitud y profundidad del *brand awareness* (del inglés, conocimiento de marca).
- 2º. La creación del significado de marca apropiado a través de asociaciones de marca potentes, únicas y positivas.
- 3º. Provocar respuestas de marca positivas y accesibles.
- 4º. Establecer relaciones de marca caracterizadas por su lealtad activa e intensa.

La consecución de estas cuatro fases de forma sucesiva implica el establecimiento de 6 piezas de construcción de marca denominadas: relevancia de marca, rendimiento de marca, imaginaria de marca; juicios de marca; sentimientos de marca y resonancia de marca.

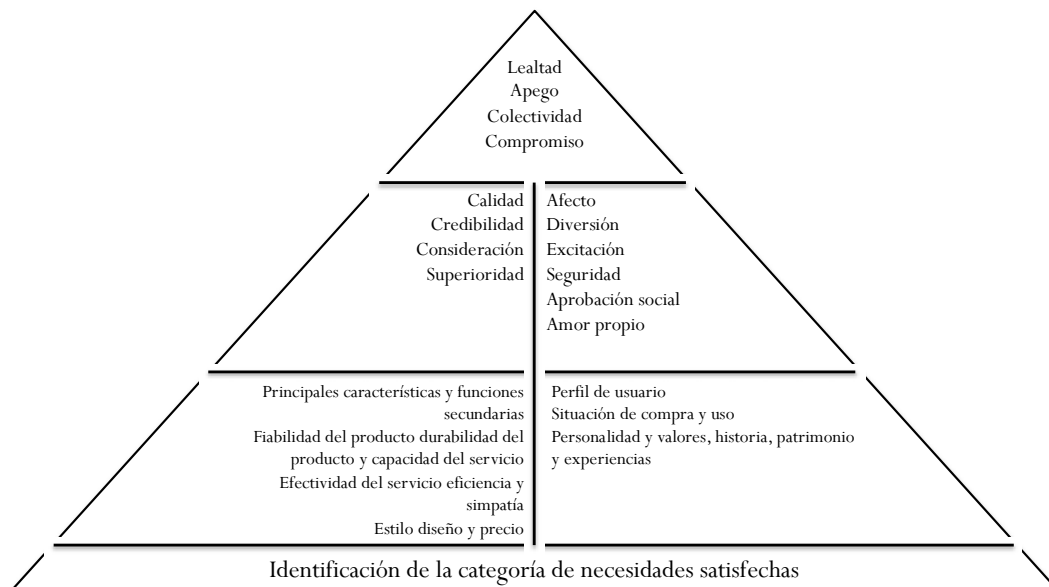
El aspecto más valorado, la resonancia de marca, se alcanza cuando todas las otras piezas ya se han consolidado. Con una resonancia de marca verdadera, los consumidores expresan un alto grado de lealtad a la marca de tal forma que son ellos los que buscan activamente cómo interactuar y compartir sus experiencias.

Figura 8: Pirámide del Valor de Marca orientado al Cliente y sus subdimensiones.



Fuente: Keller, 2001. Traducción propia.

Figura 9: Pirámide del Valor de Marca orientado al Cliente y sus subdimensiones.



Fuente: Keller, 2001. Traducción propia.

2. 2. 3. A.- LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN:

No es posible hablar de *branding* interno en una empresa si no se hace mención a su política de comunicación. La comunicación y en consecuencia, el establecimiento de unos canales que permitan el intercambio de información entre emisores y receptores constituye un factor básico y dinamizador para cualquier tipo de organización.

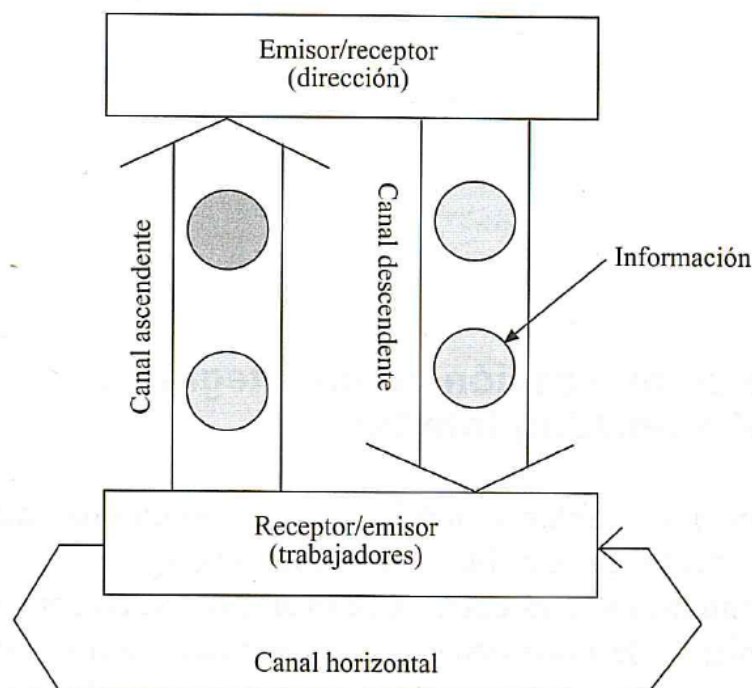
En diferentes estudios psicosociales realizados durante los últimos años se ha constatado la importancia de la comunicación en las empresas llegándose a postular que la solución a la mayor parte de los problemas organizacionales pasa por una

mejora en los canales de comunicación y por un incremento de la información a transmitir.

Todo proceso de comunicación interrelaciona cuatro elementos constitutivos:

- El que genera o comunica la información (emisor) que en algunas circunstancias va a recibir respuestas concretas al mensaje emitido (emisor/receptor).
- El sujeto al que se pretende informar (receptor) que, en determinadas ocasiones, va a reaccionar respondiendo a la comunicación recibida y convirtiéndose por tanto en emisor.
- Los mensajes emitidos o información a transmitir.
- Los canales por donde circulará la comunicación y que puede ser de formas variadas.

Figura 10: Modelo de Shannon y Weaver.



Fuente: Barranco Sainz, 2000.

Siguiendo a Barranco Sainz (2000), este esquema genérico, denominado modelo de Shannon y Weaver, puede aplicarse perfectamente a las empresas, puesto que éstas son macrosistemas en donde se producen múltiples relaciones interpersonales y de grupos organizados jerárquicamente y que implican flujos de comunicación en tres sentidos: ascendente, descendente y horizontal, constituyendo así el sistema de comunicación interna de la empresa.

La comunicación es consustancial e imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, incidiendo de forma directa en la motivación de los empleados y, como consecuencia, en el clima laboral de la misma, notándose sus efectos en la productividad. Se ha constatado en numerosas investigaciones en el ámbito empresarial que los problemas de comunicación interna existentes en una organización modifican la actitud del empleado hacia su propio trabajo y hacia la empresa, repercutiendo en su grado de integración y de motivación y haciendo disminuir la productividad del individuo.

Una buena comunicación interna es rentable para la organización ya que un empleado bien informado, es decir un empleado que conoce los objetivos de su empresa, el contenido de su tarea, su contribución al beneficio global de la compañía, la evolución del sector y las funciones de sus compañeros, tiene tendencia a manifestar una actitud positiva hacia el trabajo siendo, en consecuencia, mucho más efectivo el mismo (Chong, 2007).

Si por un lado existe un buen sistema de comunicación ascendente que permita acceder, de forma ágil, a los ámbitos superiores de la empresa, el empleado podrá hacer llegar a la dirección sus propias aportaciones referentes a los métodos de trabajo, sus quejas y sugerencias, que redundarán sin duda, en una mejora de la organización de las actividades y en un incremento de los resultados económicos de la misma.

Además, cuanto mayor es la estructura de la compañía, mayores posibilidades hay de que se generen relaciones tirantes y complejas entre las diferentes áreas y niveles

jerárquicos. Esto suele ser la causa de la implantación y desarrollo de una estructura informal basada en las relaciones personales o relaciones de amistad, que convive con la estructura formal u organigrama y que produce grandes distorsiones en la circulación y contenido de la información, o “ruido”, que desvirtúa la realidad de la empresa.

Los efectos negativos de una política de comunicación interna defectuosa están perfectamente identificados y se pueden concretar en los siguientes puntos (Barranco Sainz, 2000):

- El empleado no se identifica con la compañía, dando lugar a la falta de motivación y de participación del empleado, lo que origina una disminución en la productividad unitaria y la insatisfacción personal.
- Falta de especificación de funciones y cometidos que distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos y fomentando la denominada “patología funcional”.
- Desconocimiento de los avances tecnológicos, cuya consecuencia directa es el desaprovechamiento del potencial humano de la empresa, que paulatinamente, va quedándose técnicamente obsoleto, fenómeno que termina repercutiendo en la calidad de los productos y servicios ofertados, y en definitiva en la propia imagen de la compañía.
- Creación de un sistema informal de información, debido a la ineficacia del formal, que habitualmente genera rumores e informaciones sin base que deterioran la realidad.

2.2.3. B.- MIRANDO AL INTERIOR:

La comunicación interna merece recibir una atención mayor puesto que los empleados son la audiencia más importante para la comunicación y los esfuerzos de *branding* de la organización (Harris y de Chernatony, 2001). De hecho, los

empleados son considerados como una de las fuentes de información acerca de la compañía de mayor confianza. Esto es así porque ellos representan la marca de la compañía y sus interacciones con otros *stakeholders* externos comunican los valores de la organización con la misma intensidad, si no más, que la comunicación tradicional de marketing (Chong, 2007). Los empleados que están alineados con los valores de la compañía son capaces de ayudar a su organización a alcanzar una ventaja competitiva sostenible al proporcionar a los públicos externos experiencias de estos valores. Sólo de esta manera podrán realizar correctamente su papel. Sin embargo, no es suficiente con que los empleados entiendan los valores de la marca de la organización y tengan las habilidades necesarias para convertirse en “embajadores” de la marca: también deben creer e interiorizar los valores mediante la promulgación del comportamiento adecuado.

Así pues, la fortaleza de la marca del empleador requiere que todos los empleados de la compañía adopten y se comporten de acuerdo el conjunto de valores principales de la compañía. La sinergia entre los valores corporativos, su efectiva promulgación por parte de los empleados y la apreciación de los mismos por parte de los clientes es crítica para la compañía. Sin embargo, los empleados no interiorizan los valores de manera espontánea o por una simple exposición. Así, mientras los empleados casi de manera inadvertida comunican los valores de la organización a través de su comportamiento, las organizaciones, sin embargo, deberán ayudarles a interiorizarlos en sus actitudes y conductas mediante la comunicación, la formación y la asignación de recompensas y penalizaciones.

Si los empleados entienden las metas de la compañía y su propio papel en su consecución, será más probable que las apoyen en su interacción con los *stakeholders* externos. Las compañías que dan más importancia a la comunicación interna -por ejemplo, estableciendo un departamento independiente para esta función- son reconocidas por tener un mayor nivel de compromiso entre sus empleados y mejor reputación (Chong, 2007).

En este sentido cabe destacar que la comunicación interna debe ser un asunto de dos vías. Las compañías con marcas de éxito se caracterizan por presentar enfoques participativos en donde, por un lado, la directiva *senior* suministra las guías de los valores a la vez que, por otro, encuentran los mecanismos para comprometer al personal mediante discusiones sobre los valores (de Chernatony, 2002). Esto es similar al Modelo de Dos Vías de las relaciones públicas, que se caracteriza por ser un diálogo más que un monólogo, de manera que es tan probable que la compañía se vea influida por la recepción de información como por su transmisión.

Quizá nunca los empleados han jugado un papel tan importante en el éxito de la organización como en la actual “economía de las experiencias”. En este tipo de economía, el cliente es el “invitado” que está buscando un contacto altamente personal y memorable con la marca. Por lo tanto, la creación de impresiones indelebles- los “*takeaways*” de la experiencia- en los consumidores con señales positivas es de suprema importancia. Compañías como la ya mencionada Southwest Airlines o Disney son consideradas como paradigmas de la buena comunicación con los empleados. En este último caso, por ejemplo, cada empleado de los parques temáticos recibe formación y comunicación específica sobre cómo suministrar las cuatro promesas de la compañía –seguridad, cortesía, eficiencia y entretenimiento- a sus valorados clientes (Zyman, 2002).

De esta manera, la comunicación de los valores de la marca juega un papel vital en esta “economía de las experiencias” puesto que conducen el comportamiento de los empleados; además los valores promulgados por ellos determinan de forma notable el éxito del servicio a los ojos de los cliente. La comunicación interna entonces proporciona el deseado alineamiento ya que fomenta la interiorización de los valores de la marca entre los empleados, reforzando su compromiso con la promulgación de las conductas de apoyo a la marca. A cambio, estas conductas de apoyo a la marca, cuando son realizadas de manera consistente durante un periodo de tiempo aseguran a los clientes tener la más personal y memorable experiencia de la promesa de marca (Chong, 2007).

2. 2. 3. C.- LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:

Los profesionales y académicos de marketing desde mediados de los 50s han reclamado la adopción de un enfoque integrado de las comunicaciones, un enfoque que relaciona los diferentes elementos del habitual mix de comunicación como parte de un todo unificado. Sólo cuando estos elementos trabajan de manera conjunta para suministrar un mensaje coherente y consistente a la audiencia fijada, los efectos del programa de comunicación pueden ser optimizados. Así, ya Duncan y Nelson (1993) afirman que sin esta perspectiva global existe el peligro de que los mensajes recibidos por los clientes sean inconsistentes y sujetos a una consideración variable tanto en contenido y estilo. La decodificación resultante del mensaje de las organizaciones será confusa, fragmentada y vulnerable a los ataques de la competencia. Esta idea está completamente asumida por las compañías a nivel externo pero todavía no a nivel interno.

La dirección de la organización tiene un gran interés en asegurar que su personal se encuentre en la mejor posición para cumplir la promesa de servicio hecha a sus clientes externos a través de su comunicación de marketing. A menos que los empleados comprendan completamente los estándares del servicio que es ofrecido a sus clientes e incluso muestren compromiso con los mismos, cualquier intento de conseguirlo será probablemente inútil.

Es importante destacar que esta armonización sólo se puede alcanzar si la compañía desarrolla una política de producción de sus comunicaciones dentro de un marco consistente. Foreman (1995) afirma que, en el contexto interno de la organización, el apropiado marco dentro del cual conceptualizar y gestionar la comunicación interna comprende tres elementos, que necesitan ser combinados para que sea un sistema de comunicación interna verdaderamente eficaz. Estos son:

- **El ambiente de comunicación:** hace referencia al contexto organizacional en el cual la comunicación se desarrolla y el ambiente global del negocio. Así para conseguir ser efectivas en la comunicación con los empleados, las organizaciones deben asegurarse que una cultura de comunicación impregna toda la organización, fomentándola tanto a nivel horizontal como vertical, para que fluya por toda la organización. La consecución de un balance equilibrado entre la comunicación formal e informal es, pues, una tarea estratégica para conseguir el ambiente apropiado.
- **El proceso de comunicación:** a pesar de la utilización generalizada de modelos lineales de comunicación, la idoneidad de su utilización a nivel interno sigue sin estar clara. Además, hay que tener en cuenta el balance de las diferentes formas de comunicación, las categorías de información a comunicar y a quién, lo que implica la necesidad de segmentar. Otra clave a considerar es la forma en que históricamente las compañías se han acercado a este proceso, hasta hace poco solo de manera unidireccional. Sin embargo, recientemente las compañías se dan dado cuenta de la importancia de facilitar que la comunicación ascienda por la organización, gracias a herramientas como los buzones de sugerencias, los cuestionarios, etc.
- **Los métodos de comunicación:** la comunicación interna es más que un simple intercambio de información, es un esfuerzo cooperativo cruzado entre los diferentes grupos que existen dentro de una organización. El éxito de la misma dependerá de la capacidad de la compañía en adelantarse a las respuestas de los otros, lo que sugiere que dentro del plano organizacional, un acercamiento relacional de la comunicación parece ser lo más efectivo. La utilización de un modelo unificado y continuo de comunicación con los empleados, que busque relaciones estables tanto dentro como entre los diferentes departamentos, facilitará considerablemente la absorción de las prioridades y valores institucionales.

En este sentido, profundizando más en la sistematización del fenómeno, Asif y Sargeant (2000) tras el análisis de su investigación realizada en entidades financieras

británicas sobre la comunicación interna, proponen un modelo de la misma en que diferencian:

a) El proceso de comunicación:

La investigación del mercado interno y/o el análisis de los factores claves son los habitualmente utilizados para determinar los objetivos de comunicación interna. Con anterioridad, la estrategia de comunicación interna estaba marcada por el presupuesto disponible más que por la definición de objetivos. En la actualidad, la estrategia se orienta a la consecución de objetivos y éstos determinan el presupuesto. Es destacable la importancia de entender la comunicación interna como un proceso no lineal y menos formal que las campañas clásicas de publicidad. Para garantizar su éxito, es necesario crear formas de comunicación interfuncionales y ascendentes, que hagan emerger la información.

b) Las herramientas y técnicas empleadas:

Los objetivos de comunicación interna se pueden alcanzar con la utilización de dos tipos de herramientas de comunicación: las formales y las informales.

Las formales se consideran con un significado vital para comunicar los cambios que tienen lugar en la organización a los empleados. Pueden ser en ambos sentidos, ascendentes y descendentes; son una fuente fundamental de información primaria dentro de la organización. Suelen tener siempre problemas de tono y estilo.

Las informales se perciben como un mecanismo vital para disponer de una “fotografía panorámica” y tener una idea general de lo que pasa en otros departamentos.

c) Las variables moderadoras:

Los autores identifican en su estudio tres principales variables moderadoras: por un lado la cantidad de comunicación o volumen, tanto de los superiores, como

de los clientes o de los otros departamentos; el estilo de la comunicación y la posición del receptor.

d) Los resultados obtenidos:

A través del análisis de los resultados del estudio, los autores proponen seis diferentes tipos de resultados: la visión compartida, la satisfacción, el foco en el servicio incluidos los compañeros, el otorgamiento de poder, el compromiso y la lealtad.

2. 2. 3. D.- LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA IDENTIDAD DE LA MARCA:

Los profesionales del marketing buscan permanentemente formas de crear fuertes conexiones emocionales de los consumidores con la marca, porque se sabe que pueden conducir a niveles mayores de lealtad, lo que incrementa los beneficios de la compañía (Park et al. 2010). En este sentido, un reciente estudio sobre cómo incrementar el apego emocional a las marcas llevado a cabo por Malär y Krohmer (2011), pone de manifiesto dos importantes temas que pueden ser trasladables al entorno de la marca empleadora.

Por un lado, los autores afirman que para incrementar el apego emocional hacia la marca es más efectivo centrarse en la personalidad real -en contraste a la personalidad ideal- de los consumidores, lo que les lleva a poner el acento en el *branding* basado en la autenticidad, como generador de vínculos mejores y más fuertes. Por otro, la necesidad de centrarse en el individuo, es decir, de ofrecer propuestas más personalizadas y segmentadas, por ejemplo mediante la utilización de las nuevas tecnologías, o que permitan la participación del consumidor, por ejemplo vinculándose a proyectos de marketing social, lo que incrementará igualmente el grado de apego a la marca.

Además del reto de la creación de apego emocional hacia la marca, el *branding* del empleador debe enfrentarse a otro conflicto no menos importante y también relacionado con la identidad de la marca, como es la conjunción de las diferentes facetas de la identidad de la organización. En este tema, el modelo propuesto por Soenen y Moingeon (2002) sobre la identidad corporativa ofrece una visión holística de cómo la comunicación interna contribuye a alineamiento de los diferentes aspectos de la identidad de una organización (ver gráfico 9).

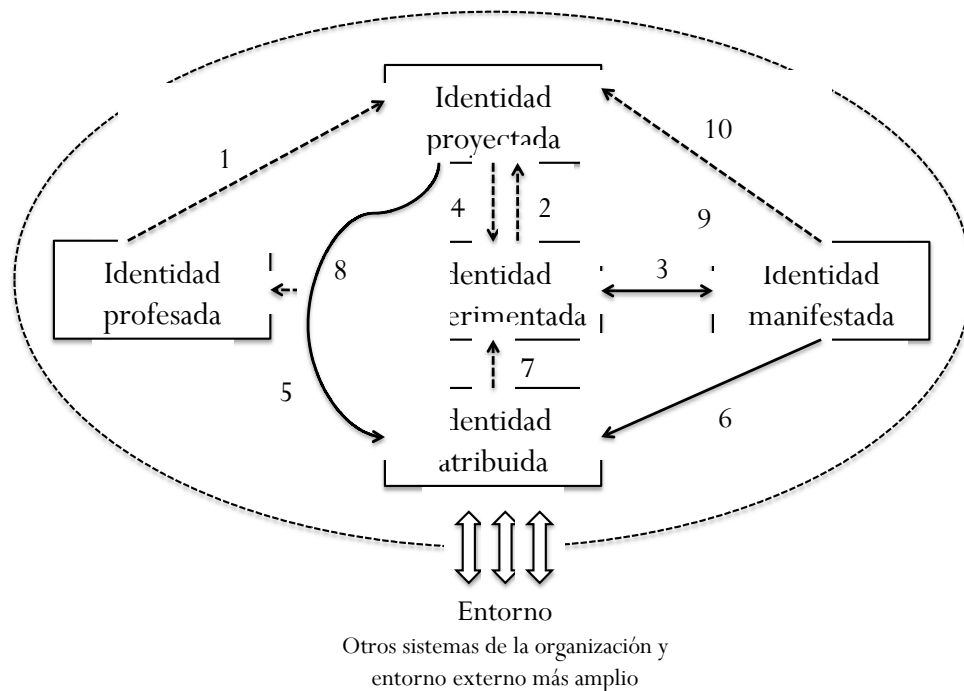
El modelo teórico de las cinco facetas (Soenen y Moingeon, 2002) se basa en la premisa de que fundamentalmente la identidad colectiva de una marca debe considerarse desde una perspectiva *multi-stakeholders*, lo que pone de manifiesto que las investigaciones sobre identidad organizacional e identidad corporativa realmente no se ocupan de realidades separadas sino que se refieren a las múltiples facetas de un fenómeno empírico subyacente común.

Según estos autores, la identidad de la marca de la compañía se compone de 5 diferentes caras o facetas, que se definen a continuación:

- La identidad pretendida: se refiere a lo que un grupo o una organización profesa acerca de sí mismo. Es la respuesta, la declaración o el claim que los miembros de la organización utilizan para definir su identidad colectiva.
- La identidad proyectada: se refiere a los elementos de una organización que utiliza, de manera más o menos controlada, para presentarse a audiencias específicas. En particular consiste en comunicaciones, comportamientos y símbolos. La diferencia clave entre la identidad pretendida y la proyectada es que esta última es mediada.
- La experiencia de la identidad: se refiere a lo que los miembros de la organización experimentan, más o menos conscientemente, con respecto a su organización. Se trata de una representación colectiva soportada por los miembros.

- La identidad manifestada: hace referencia a un conjunto específico de elementos, más o menos acoplados, que han caracterizado la organización durante un período de tiempo. Puede concebirse como la identidad "histórica" de la organización.
- Los atributos de identidad: se refiere a los atributos que se adscriben a la organización por sus diversos públicos. Difiere de la identidad experimentada que ésta se auto-atribuye.

Gráfico 9. La dinámica de las identidades de la organización.



Fuente: Seonen y Moingeon, 2002. Traducción propia.

En el gráfico 9 se presentan una serie de relaciones entre las diferentes identidades: las flechas de línea continua indican influencias fuertes (o automáticas), mientras que las flechas discontinuas indican influencias débiles (o potenciales). Por ejemplo, la identidad proyectada puede ser una expresión de la identidad pretendida (1), pero también está influenciado por la experiencia de la identidad (2) y la identidad manifestada (10). La experiencia de la identidad y la identidad manifestada influyen

entre sí mutuamente (3). La experiencia de la identidad también puede ser modelada por la identidad proyectada (4). Los atributos de identidad están influenciados por la identidad proyectada (5), pero también directamente por la identidad manifestada (6), mientras que los cambios en los atributos de identidad pueden provocar cambios en la experiencia de la identidad (7). Además, la identidad profesada y la experiencia de la identidad pueden influir entre sí (8), mientras que con el tiempo, la identidad proyectada puede alterar la identidad proyectada (9). La experiencia de la identidad aparece en el centro del modelo porque los autores proponen que juega un papel central en la dinámica de la identidad. Como cualquier sistema, el sistema de identidad de una organización está sometido a fuerzas centrífugas, así como a fuerzas centrípetas. Estas fuerzas se pueden originar, ya sea desde dentro o fuera de la organización. Como fuerzas centrífugas se incluyen eventos, secuencias de eventos y procesos que aumentan la distancia entre las facetas, y por lo tanto, amenazan la integridad del sistema. Sin embargo, cambios en la estrategia de comunicación y posicionamiento de competencia pueden obligar a la organización a cambiar su identidad proyectada. En esa "adaptación" bien puede ocurrir que las otras facetas de la identidad de la organización permanecen invariables. Por el contrario, las fuerzas centrípetas incluyen procesos que contribuyen a mantener la integridad del sistema, por lo que las facetas de la identidad se mantienen alineadas.

2. 2. 3. F.- HERRAMIENTAS Y BUENAS PRÁCTICAS:

Dentro de las posibles herramientas a utilizar en los programas de comunicación interna, según Ahmed, Rafiq y Saad (2003) se pueden incluir muy diversos mecanismos de comunicación interna como, por ejemplo, la publicidad interna u otro tipo de actividades de promoción interna que ayuden a la consecución del objetivo: la aceptación del proyecto por parte de los empleados. Pero, en cualquier caso, el elemento imprescindible es la coordinación de los diferentes medios

utilizados. Así, con el objeto de mejorar el *branding* interno, la satisfacción y el compromiso de los empleados, se pueden utilizar herramientas como la interacción personal, los *workshops*, la publicidad interna, los incentivos y recompensas adecuados, etc. todos deben de ser aplicados con un enfoque integrado.

Siguiendo a Ahmed y Rafiq (2003) la interacción personal como forma de comunicación “cara a cara”, tanto de manera individual como colectiva, consigue un impacto mayor que cualquier otro método de comunicación. Por lo tanto, las reuniones, *meetings*, convenciones, etc. se plantean como una forma de comunicación interna crucial. Igualmente, el papel del CEO y los directivos *senior* de la organización ocupa un puesto destacado como transmisores de los valores y la promesa de marca en cualquiera de los múltiples puntos de contacto existente entre ellos y los empleados. Este papel es aún más relevante si cabe, con los nuevos empleados. Así pues, si las compañías no se dan cuenta de la existencia de diferentes segmentos de empleados dentro de la organización y de sus necesidades específicas, continuarán generando mensajes que tendrán poco sentido para una audiencia claramente segmentada. Así mismo, esta comunicación cara a cara facilita a la dirección un *feedback* de gran valor, que ayudará a la realización de una comunicación más empática con los empleados. Por último, la utilización de *workshops* permite mostrar la visión y los valores de la compañía utilizando mensajes unificados y consistentes de mano de los directivos de la misma.

Otras herramientas de comunicación interna recogidas en la literatura son la creación de un canal de televisión corporativo; la creación de un sistema de reconocimientos y recompensas acorde con los valores de la organización, no solo centrado en el aspecto económico sino que utilice elementos afectivos o emocionales; los portales, canales y blogs, etc.

En este sentido, Davis y Eisele (2007) proponen un resumen de las mejores prácticas en comunicación de la marca del empleador, en las que se incluyen:

- Alinear los materiales con la comunicación externa. Independientemente de la envergadura y ámbito de la acción, debe identificarse el nombre de la marca y la promesa de forma coherente. Incluso debe de actualizarse en función del lanzamiento de las campañas, incorporando la información actualizada.
- Utilizar las nuevas tecnologías para mejorar la interacción con los diferentes segmentos de empleados. El uso de los portales del empleado, intranets, etc. son tecnologías habitualmente más utilizadas y son especialmente útiles en entornos multinacionales en el que los empleados están localizados en diferentes áreas geográficas. Además, también se utilizan para alinear y coordinar las diferentes áreas de negocio y mantener a los empleados al día de las noticias corporativas. A nivel de diseño y usabilidad, deben ser amigables, relevantes y estar actualizadas. Algunas compañías han incorporado también la utilización de *blogs* como sistemas de comunicación bidireccionales.
- Lanzar campañas de comunicación interna para compartir con los empleados el lanzamiento de nuevos productos. Este tipo de práctica, realizada con anterioridad al lanzamiento al consumidor, asegura que los empleados van a estar en disposición de responder a las preguntas y necesidades de los clientes, ya que han estado previamente informados y formados sobre el mismo.
- Promover los equipos de embajadores de marca como una herramienta informal de comunicación. Generalmente, las personas tienden a creer a otras que conocen, por ello las compañías utilizan este tipo de herramientas, integradas por grupos de “evangelizadores”, para diseminar y recoger información entre los empleados.

Como afirman Davies y Eisele (2007) en la actualidad, las compañías necesitan cada vez funciones de comunicación más sofisticadas. La demanda de una comunicación experimentada y de alta calidad que demuestre su habilidad para razonar, analizar y resolver los problemas nunca ha sido tan grande. El estudio del actual ambiente de negocio, que incluye el cambio dinámico en la relación empleado-empleador; la intensa presión de los accionistas y el escaso control sobre el acceso de los medios a

la información de la compañía justifica la necesidad de una función de comunicación sofisticada que ayude a las organizaciones a encontrar un equilibrio con sus objetivos del negocio.

CAPÍTULO 3:

FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. SISTEMA HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO

Como se ha señalado en el primer capítulo del presente trabajo, el enfoque metodológico elegido por nosotros ha sido la aplicación lo más rigurosa posible del Método Científico en su aplicación a las Ciencias Factuales y a las Ciencias Sociales, es decir, el Método Hipotético Deductivo.

De esta forma, pasaremos ahora a enunciar nuestras hipótesis y el proceso deductivo que le acompaña basados en la revisión de la literatura que se ha desarrollado en los capítulos precedentes y en nuestro esfuerzo por encontrar una explicación válida al proceso de *employer branding*.

Con el fin de contribuir a la mejor comprensión del sistema hipotético deductivo que se planteará, se va a comenzar este apartado con la descripción y demarcación de los principales conceptos utilizados.

3.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA HIPOTÉTICO DEDUCTIVO

Como hemos visto en el capítulo precedente, la construcción de la marca del empleador se ve afectada por un conjunto de elementos de primordial importancia que se han demarcado conceptualmente y que recogemos en forma de resumen a continuación:

- a) La transmisión de valores de la compañía
- b) La transmisión de ventajas de la compañía
- c) La comunicación interna empleada por la compañía
- d) El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador
- e) La actitud hacia la marca del empleador
- f) El ámbito del sistema hipotético deductivo

g) El factor temporal del sistema hipotético deductivo

Una vez revisada la literatura nos atrevemos a afirmar que tanto la transmisión de valores como la transmisión de ventajas deben ser pilares fundamentales de la construcción de la marca del empleador; los valores permiten que todos los empleados asimilen las bases de pensamiento y actuación de la compañía así como su jerarquía de importancia; las ventajas ofrecen que los empleados conozcan los principales beneficios tanto racionales como emocionales que les aporta pertenecer a la compañía.

Tanto los valores como las ventajas pueden ser transmitidos a través de herramientas de comunicación interna. Es la compañía la responsable de diseñar mensajes eficaces y eficientes que permitan la comprensión de sus valores y la descripción de las ventajas que se ofrecen. Estos mensajes deben utilizar los medios de comunicación interna que se han descrito en el capítulo precedente y que llegan a los empleados consiguiendo un impacto comunicacional adecuado.

En nuestro caso, hemos elegido una serie de valores y ventajas que se observarán en las sub-hipótesis básicas enunciadas. Sin embargo, estos valores y ventajas son coyunturales a nuestro estudio y no tienen por qué ser generalizables al conjunto de las empresas. Por tanto, si otro investigador quiere contrastar nuestro sistema hipotético deductivo, deberá adaptar estos valores y ventajas al caso donde se vaya a realizar la contrastación.

Como ya se ha señalado anteriormente, una buena comunicación interna es rentable para la organización ya que un empleado que ha asimilado los valores y ventajas de la compañía tiende a manifestar una mejor actitud hacia la misma.

Tanto la asimilación de los valores como la observación de las ventajas pueden influir positivamente en dos elementos esenciales, el sentimiento de pertenencia a la compañía y la mejora en la actitud hacia la misma.

El sentimiento de pertenencia se observa cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la compañía y tiende a identificarse con la misma. Expresiones como “hemos crecido un 8% este ejercicio” o “somos líderes de mercado” cuando las pronuncia un empleado pueden definir bien este sentimiento donde el mismo se siente parte integrante de su empresa.

Una actitud positiva se puede observar cuando el individuo no sólo conoce bien a su compañía, sino también tiene una buena opinión de la misma en la mayor parte de los factores que la definen así como en la propia recepción de los mensajes comunicativos y, concretamente, de las campañas destinadas a la construcción de marca del empleador. Como sabemos la actitud es un concepto multidimensional y de esta forma será tratado en nuestro estudio.

Por último, queremos aclarar el ámbito en el que se plantea nuestro sistema hipotético deductivo. La marca del empleador se puede construir en cualquier ámbito geográfico. Las empresas que operan a nivel local deberán construir su marca en su localidad y en las localidades cercanas. Las marcas que operan a nivel regional, tendrán como ámbito su región y así sucesivamente, las empresas que operan a nivel nacional o internacional.

Desde este punto de vista, aunque en la hipótesis teóricas nos hemos referido de forma general a “ámbito” sea el que sea, porque la posición de las mismas en el sistema hipotético deductivo es la de ser corroboradas, no contrastadas (no pueden observarse “directamente” en la realidad), cuando bajamos de nivel hacia las hipótesis básicas nos vamos a referir a “países” porque será el ámbito concreto de aplicación de nuestro estudio como veremos en el siguiente capítulo.

Por tanto, si otros investigadores desean contrastar este esquema hipotético deductivo a otros ámbitos, las hipótesis básicas (no así las teóricas) deberán ser adaptadas al caso concreto que vaya a estudiarse para una mejor observación del fenómeno en la realidad.

En nuestra actual adaptación, nos referimos a las siguientes variantes de ámbito:

- País en el que opera la compañía.
- País de origen, o aquel en el que la compañía ha nacido.
- País de nueva implantación, es decir, aquel en el que se ha establecido recientemente.

Es conveniente que el ámbito en el que se aplique el sistema hipotético deductivo quede bien definido dado que si no se hace así la observación de los hechos descritos en las hipótesis básicas pueden recogerse de ámbitos heterogéneos donde no esté claro en qué posición de implantación esté la compañía, elemento esencial de nuestro sistema.

Como se ha recogido anteriormente, el *employer branding* se considera un *proceso* de construcción de la marca del empleador por ello el *factor temporal* es esencial en nuestras hipótesis. Evidentemente y como recoge Keller (2001), el lapso de tiempo requerido para crear una marca fuerte será directamente proporcional a la cantidad de tiempo que lleve crear una consciencia y una comprensión suficientes entre el público objetivo, de tal forma que puedan formarse creencias y actitudes consolidadas sobre la marca y que servirán como base del valor de la misma.

Es por ello el factor temporal otro de los elementos clave en nuestro sistema hipotético deductivo. Obviamente una compañía que haya estado operando en un país durante un lapso largo de tiempo ha tenido más oportunidades de transmitir los valores y ventajas a sus empleados y de mejorar el grado de pertenencia de los mismos y la actitud hacia ella. Esto es un hecho indudable. Por ello, no puede ser el mismo nivel de desarrollo de una marca en un país con gran tradición e historia que en un país de reciente implantación.

Este factor se tendrá en cuenta en nuestro esquema como eje transversal a lo largo de todo el sistema, como podremos observar a continuación.

3.1.2. HIPÓTESIS TEÓRICAS (HT)

HT1:

La construcción de la marca del empleador se produce por la transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados; transmisión que se realiza a través de mecanismos persuasivos de comunicación interna que influyen en la pertenencia a la marca del empleador y su actitud hacia ella.

HT2:

Los mecanismos persuasivos de comunicación interna serán menos efectivos en ámbitos donde la marca del empleador está ya consolidada porque los valores y ventajas han sido previamente asimilados por los empleados.

3.1.3. HIPÓTESIS BÁSICAS (HB)

Partiendo de las Hipótesis Teóricas anteriormente enunciadas, deducimos las siguientes hipótesis básicas que esperamos observar en el estudio empírico que se describe en el capítulo siguiente.

Si las Hipótesis Teóricas HT1 y HT2 son ciertas, entonces han de poder observarse las siguientes hipótesis básicas:

HB1:

La transmisión de los valores de la compañía será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB1.1. La transmisión del valor “dinamismo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB1.2. La transmisión del valor “fortaleza” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB1.3. La transmisión del valor “liderazgo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB1.4. La transmisión del valor “innovación” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB1.5. La transmisión del valor “orientación al cliente” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB1.6. La transmisión del valor “ético” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB2:

La transmisión de las ventajas de la compañía será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB2.1. La transmisión de la ventaja “liderazgo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB2.2. La transmisión de la ventaja “desarrollo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB2.3. La transmisión de la ventaja “formación” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB2.4. La transmisión de la ventaja “reconocimiento” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB2.5. La transmisión de la ventaja “proyección” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB2.6. La transmisión de la ventaja “conciliación” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

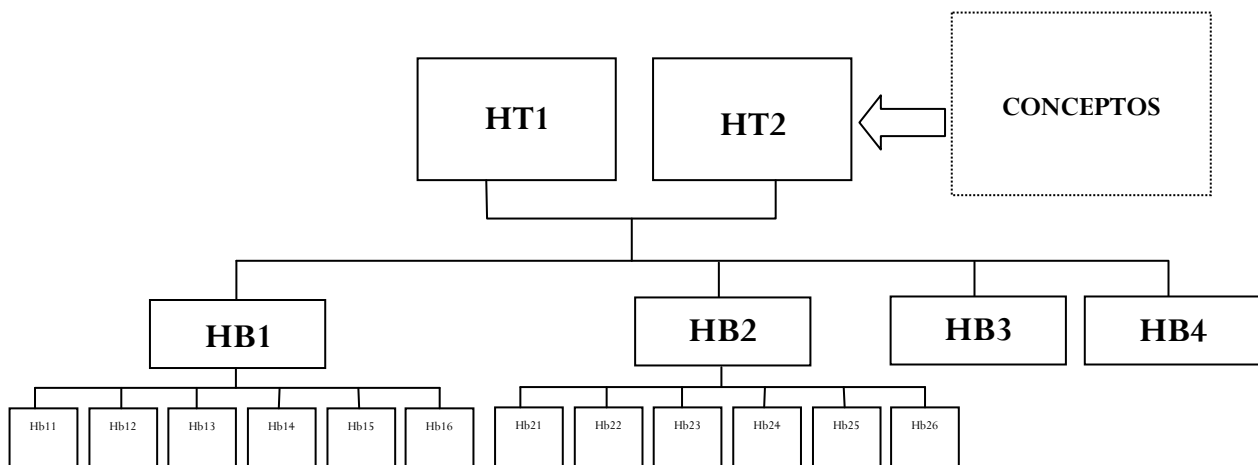
HB3:

Una vez distribuidos entre los empleados los mensajes de comunicación interna a través de los soportes elegidos y, por tanto, transmitidos los valores y ventajas de la compañía, mejora el grado de pertenencia de los empleados a la marca en mayor medida en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB4:

Una vez distribuidos entre los empleados los mensajes de comunicación interna a través de los soportes elegidos y, por tanto, transmitidos los valores y ventajas de la compañía, mejora la actitud de los empleados en mayor medida en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Grafico 11: Esquema Hipotético-Deductivo de nuestro estudio



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 4:

ESTUDIO EMPÍRICO

4.1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Dado que nos encontramos en el marco del Método Científico, la metodología que debemos seleccionar para poder contrastar nuestras hipótesis básicas y, de esta forma, corroborar posteriormente nuestras hipótesis teóricas, debe tener la suficiente rigurosidad como para que la observación de dichas proposiciones sea válida y, por tanto, nos permita nuestro objetivo de contrastación.

Esta validez debe venir dada por varios aspectos que pasamos a enumerar:

- a) La observación de lo que afirmamos en nuestras hipótesis básicas debe tener un carácter concluyente por lo que necesitamos información de corte cuantitativo.
- b) La información de corte cuantitativo debe proceder de la medición adecuada de los conceptos que utilizan las hipótesis teórica, por lo que debemos usar escalas válidas de medición.
- c) Además, esa información debe proceder de muestras representativas del universo o población objeto de estudio para poder proceder a la posterior inferencia estadística.
- d) En Ciencias Sociales las conclusiones se han de dar en forma de probabilidad, puesto que los fenómenos no suelen darse por igual en todos los casos de la población, sino que existen heterogeneidades que hay que considerar y describir. Se utilizarán las condiciones más desfavorables de muestreo para salvar dichas heterogeneidades que serán, además, convenientemente descritas.

Estas condiciones nos llevan a realizar un estudio en el que recogemos respuestas de una muestra de individuos seleccionada aleatoriamente; representativa de la población objeto de estudio; y suficientemente grande, lo que nos permitirá aportar conclusiones de carácter probabilístico.

4.1.1. DISEÑO DEL ESTUDIO

Trataremos en primer lugar una serie de aspectos preliminares que tuvieron que ser considerados para diseñar el estudio:

A. Elección de la compañía

La construcción de la marca del empleador podría ser estudiada en cualquier tipo de compañía que deseáramos dado que toda empresa dispone de una marca que le representa o enseña identificativa y puede desear realizar un proceso de construcción de marca en sus empleados.

Sin embargo, no todas las empresas están involucradas en un proceso de construcción de la *employer branding* por lo que debíamos elegir una que supiéramos estaba en dicho proceso y, al mismo tiempo, nos dejara utilizar los datos del mismo para llegar a contrastar nuestras hipótesis.

Concretamente, los requisitos que debía cumplir la organización en la que se desarrollaría el estudio eran los siguientes:

- La compañía debía encontrarse en un proceso de construcción de la marca del empleador.
- La empresa debería haber llevado a cabo recientemente alguna campaña de comunicación interna destinada a la construcción de su marca en el empleado y que, por tanto, tuviera relación con los objetivos de nuestra investigación.
- Una compañía con unos marcados valores de marca y una cultura organizacional muy bien definida para poder desarrollar dichos valores.
- La marca identificativa de esta empresa debía llevar implantada en el país de origen un cierto número de años para asegurar que los empleados poseían un alto grado de conocimiento de los valores y ventajas asociados con la marca

empleadora. Es decir, la organización debería tener una cultura sólidamente implantada a lo largo de los años. Debía ser una empresa con historia.

- Pero, a la vez, debía tener un carácter multinacional, que nos permitiera evaluar las diferencias en el grado de conocimiento y transmisión de los valores y ventajas asociados a la marca en el país donde su implantación era mayor y en aquellos países de reciente implantación.
- Por tanto, debía existir una diferencia entre los países en que la compañía estaba implantada: el factor tiempo, es decir, el número de años que la organización lleva funcionando bajo la misma marca en cada uno de los países.
- Los valores, las ventajas y la manera en la que se transmiten debería ser homogénea para todos los países.

Tras barajar varias organizaciones y distintas opciones, finalmente la decisión se decantó por una organización española del sector financiero con más de 100 años de implantación en España. A su vez, esta marca está presente en un importante número de mercados, tanto en Europa como en todo el continente americano.

Quizás el factor que resultó más determinante a la hora de elegir esta compañía fue su estrategia para la gestión de la marca enfocada a sus públicos internos. Esta entidad financiera se encontraba inmersa en un proyecto de creación de marca del empleador. De hecho estaba llevando a cabo una campaña de comunicación interna de carácter multinacional marcado por la homogeneidad de la acción. El fundamento de la campaña de comunicación interna para todos los países era el mismo, salvando las diferentes adaptaciones culturales que sufrió el proyecto, dichas adaptaciones se centraron en la adaptación del mensaje al contexto de cada uno de los países, de manera que el mensaje transmitido fuera comprendido por todos los públicos pero prestando gran atención a que los aspectos fundamentales de la campaña no se vieran alterados.

Es este carácter multinacional de la marca es el que nos permitirá evaluar las diferencias entre los países, en los siguientes aspectos:

- Conocimiento previo de los valores y ventajas de la marca.
- Efectividad de la campaña de comunicación interna. Atendiendo tanto al impacto de la campaña como a la capacidad de transmisión de los valores y ventajas de la marca.
- Diferencias entre el país de alta implantación con los países de implantación reciente.

A. Elección de los países objeto de estudio:

Como se ha comentado en el apartado anterior, una de las condiciones que requería el estudio era que la marca llevase un importante número de años desarrollando su actividad en el país de origen. A su vez, se requería que la marca estuviera implantada en otros países pero, a diferencia de en el país de origen, el número de años que la marca llevase en estos países debería ser mucho menor. Estas diferencias en el tiempo de implantación de la marca nos permitirían comprobar si realmente existen diferencias en la efectividad de las campañas de comunicación interna en función del contexto de implantación de la marca como planteamos en nuestras hipótesis teóricas.

La entidad financiera elegida tiene una historia de más de un siglo en España, además cuenta con una gran presencia en medios de comunicación, patrocinios, un número muy importante de sucursales y una elevada cifra de negocios que la convierten en una de las compañías españolas más importantes. Esta presencia histórica en el mercado y en los medios en España nos permitirá comparar los datos obtenidos en este país con los datos de otros países en los que la presencia histórica es mucho más reducida. Los datos más relevantes de la entidad financiera en España se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5: Resumen datos entidad financiera. España.

España
Presencia: +100 años Ranking sector: 1º Cuota: 15% Oficinas: 4774 Clientes: 12,1 mill. Empleados(2008): 22.562

Fuente: Datos internos de la entidad financiera

El siguiente país elegido para el estudio fue Portugal. La entidad financiera elegida reforzó su presencia en dicho mercado en el año 1999 tras la adquisición de uno de los grupos financieros lusos más importantes. En el momento del estudio (2008) la entidad financiera llevaba presente en Portugal nueve años.

Las características que nos permitieron incluir este país en el estudio son las siguientes:

Tabla 6: Resumen datos entidad financiera. Portugal.

Portugal
Presencia: 9 años Ranking sector: 3º Cuota: 10% Oficinas: 779 Clientes: 1,9 mill. Empleados(2008): 5.810

Fuente: Datos internos de la entidad financiera

Los otros dos países incluidos en el estudio son ambos países latinoamericanos, concretamente México y Argentina.

En el caso de México fue el año 1997 cuando se consolida la presencia de la entidad financiera en dicho mercado después de la adquisición de un grupo financiero local, a pesar de haber estado presente en México desde los años 50. En el año 2000 a través de la adquisición de otro de los más importantes grupos financieros mexicanos, dicha adquisición se consolidó en el año 2002. Para este estudio la fecha más relevante es 1997, ya que ese momento representa el inicio masivo de las actividades asociadas a la marca en este país. El resto de los datos más relevantes de la entidad financiera en México se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7: Resumen datos entidad financiera. México.

México
Presencia: 11 años Ranking sector: 3º Cuota: 15% Oficinas: 1100 Clientes: 9 mill. Empleados(2008): 13.123

Fuente: Datos internos de la entidad financiera

El último país elegido para el estudio fue Argentina. Al igual que en el resto de países incluidos en el estudio, la entidad financiera se consolidó en este país a través de la compra de una de las entidades locales con mayor importancia. Los datos que finalmente hicieron que nos decantáramos por este país son los siguientes:

Tabla 8: Resumen datos entidad financiera. Argentina.

Argentina
Presencia: 11 años Ranking sector: 3º Cuota: 9% Oficinas: 276 Clientes: 2 mill. Empleados(2008): 6.553

Fuente: Datos internos de la entidad financiera

Podemos observar que los tres últimos países tienen un nivel de implantación parecido, en el caso de México y Argentina, la empresa lleva 11 años operando, mientras que en Portugal lleva 9 años, como ya hemos visto. Este nivel es suficientemente homogéneo como para poder establecer conclusiones satisfactorias al compararlos con España donde la compañía tiene más de un siglo de historia.

Una vez tenidos en cuenta estos dos aspectos preliminares: elección de la compañía y elección de los países objeto de estudio, configuramos el diseño de nuestro estudio como se recoge en el **gráfico 10**.

Gráfico 10: Diseño de la investigación



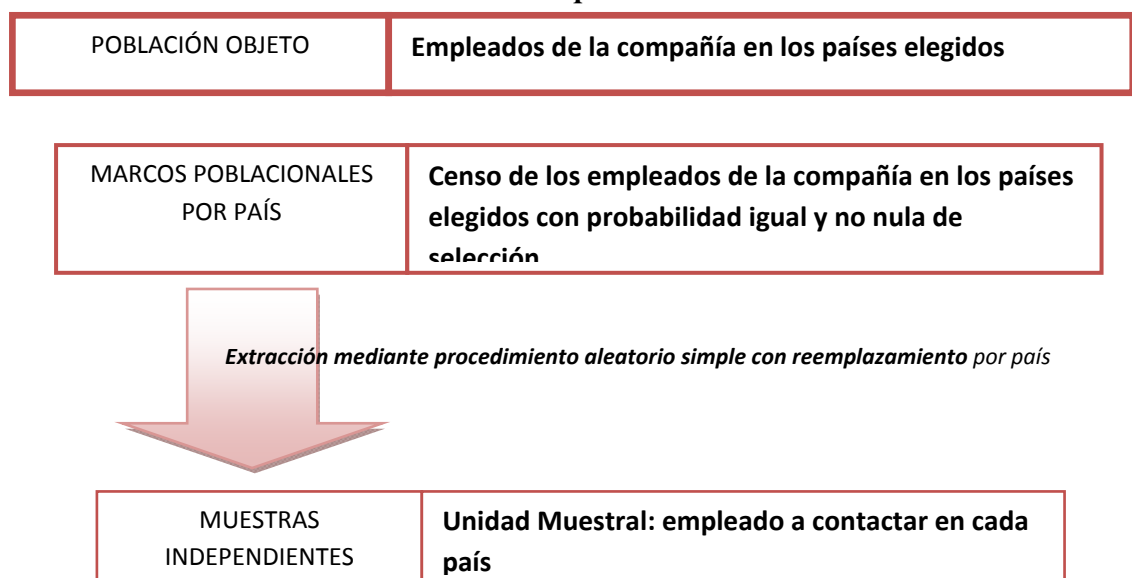
4.1.2. REPRESENTATIVIDAD MUESTRAL

Como ya hemos señalado nuestro objetivo es obtener una muestra de carácter probabilístico que nos permita realizar inferencia estadística. Para cumplir este requisito necesitamos dos condiciones:

- a) Obtener un marco muestral válido de la población objeto de estudio que nos permita extraer una muestra aleatoria donde todos los elementos del marco tenga la misma probabilidad de ser elegidos miembros de la muestra y esa probabilidad no sea nula.
- b) Seleccionar una muestra suficientemente grande para trabajar con errores muestrales relativamente bajos.

En primer lugar, por tanto, debemos definir los elementos esenciales de la obtención de la muestra representativa y que podemos ver el **gráfico 11**:

Gráfico 11: Obtención de la muestra representativa



Fuente: Elaboración propia

Para calcular el tamaño de la población o universo (N), se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- **Tamaño de la Población:** El tamaño de la muestra deberá ser mayor cuanto mayor sean las poblaciones objetos de estudio. Sin embargo, a partir de 100.000 individuos se considera que las poblaciones son estadísticamente infinitas. En nuestro caso, sin embargo, ninguna de las poblaciones pueden ser consideradas infinitas puesto que el número de empleados por cada país no supera en ningún caso los 100.000, por tanto, debemos hablar de poblaciones finitas en todos los casos.

Tabla 9: Número de empleados por país

España	Portugal	México	Argentina	TOTAL
22.562	5.810	13.123	6.553	48.048

- **Error de muestreo:** Podemos definir error de muestreo como la imprecisión que se comete al estimar una característica de la población de estudio (parámetro) mediante el valor obtenido a partir de una parte o muestra de esa población (estadístico). Este error depende de muchos factores, entre ellos, del procedimiento de extracción de esa parte de la población (diseño muestral), del número de unidades que se extraen (tamaño de la muestra), de la naturaleza de la característica a estimar, etc. Para una población dada, cuanto mayor sea el tamaño de la muestra menor será el error de muestreo cometido al generalizar los resultados, aceptándose en este tipo de estudios un error de muestreo que no sea superior a $\pm 5\%$.
- **Dispersión Poblacional:** A mayor dispersión de la población, necesitaremos un mayor tamaño de la muestra con objeto de poder captar así mejor tal volatilidad. Ahora bien, la dispersión de la población puede

obtenerse de dos modos: A través de la revisión de la literatura, o utilizando estudios pilotos previos. En este caso asumiremos la posición más desfavorable, es decir, una dispersión máxima, siendo esta última opción la que aplicaremos.

- **Presupuesto Económico Disponible:** Los tamaños de muestra más altos ofrecen un coste mayor de la recogida de los datos. Dado un tamaño y nivel de dispersión de la población, suele establecerse como tamaño aceptable de la muestra aquel que minimiza equilibrada y simultáneamente el error de muestreo y el presupuesto disponible.
- En resumen la investigación consta de:
 - Una población muestral estadísticamente finita (menor a 100.000 individuos),
 - una dispersión máxima ($p=q=0,5$) y
 - un error de muestro que se desea superior a $\pm 3\%$.

En nuestro caso, nos enfrentamos a cuatro poblaciones finitas (no superiores a 100.000 individuos) por lo que el cálculo del tamaño muestral es similar para todas ellas. Realizaremos para ello el siguiente cálculo:

Nivel de confianza = 95%; Precisión = $\pm 3\%$; Proporción esperada = asumimos, a través de la revisión de la literatura que $p=0,5$ que maximiza el tamaño muestral:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo conocido en cada país

k: es la constante que depende del nivel de confianza que asignemos, en nuestro caso tomamos $k = 1,96$ para un nivel de confianza del 95%

e: es el error muestral deseado. En nuestro caso del $\pm 3\%$

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. En nuestro caso el acceso a la campaña de comunicación interno realizada por la marca con objeto de transmitir los valores asociados a la marca, dato que, como desconocemos a priori con certeza para el total del universo estudiado tomamos como referencia $p = q = 0,5$

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$ (ya señalada anteriormente).

n: es el tamaño de la muestra, el número de cuestionarios que se deberían recoger para cada una de las encuestas.

Los datos del cálculo, para cada uno de los países se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 10: Ficha técnica de la Investigación en España

Población	22.562 empleados
Tamaño Muestral	6738 observaciones.
Selección de la muestra	Aleatoria Simple sin reposición.
Técnica de recogida de la información	Datos internos de la compañía, junto con el desarrollo de la plataforma llevado a cabo por una tercera empresa.
Lugar	España.
Error muestral cometido	$\pm 1\%$
Nivel de Confianza	95%
P=Q	50% de los empleados con acceso a la campaña de comunicación interna

Fecha de Acción	Junio – Noviembre 2008
------------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Ficha técnica de la Investigación en Portugal

Población	5.810 empleados
Tamaño Muestral	1589 observaciones.
Selección de la muestra	Aleatoria Simple con reposición.
Técnica de recogida de la información	Datos internos de la compañía, junto con el desarrollo de la plataforma llevado a cabo por una tercera empresa.
Lugar	Portugal
Error muestral cometido	$\pm 2,1\%$
Nivel de Confianza	95%
P=Q	50% de los empleados con acceso a la campaña de comunicación interna
Fecha de Acción	Junio – Noviembre 2008

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Ficha técnica de la Investigación en México

Población	13.123 empleados
Tamaño Muestral	1564 observaciones.
Selección de la muestra	Aleatoria Simple con reposición.
Técnica de recogida de la información	Datos internos de la compañía, junto con el desarrollo de la plataforma llevado a cabo por una tercera empresa.
Lugar	México

Error muestral cometido	$\pm 2,3\%$
Nivel de Confianza	95%
P=Q	50% de los empleados con acceso a la campaña de comunicación interna
Fecha de Acción	Junio – Noviembre 2008

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Ficha técnica de la Investigación en Argentina

Población	6.553 empleados
Tamaño Muestral	2050 observaciones.
Selección de la muestra	Aleatoria Simple con reposición.
Técnica de recogida de la información	Datos internos de la compañía, junto con el desarrollo de la plataforma llevado a cabo por una tercera empresa.
Lugar	Argentina
Error muestral cometido	$\pm 1,8\%$
Nivel de Confianza	95%
P=Q	50% de los empleados con acceso a la campaña de comunicación interna
Fecha de Acción	Junio – Noviembre 2008

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen se ofrece en la siguiente tabla la ficha técnica de la investigación a nivel general, incluyendo los datos de todos los países.

Tabla 14: Ficha técnica de la Investigación. Global

Población	48.048 empleados
Tamaño Muestral	6738 en el caso de España, 1589 observaciones en Portugal, 1564 para México y 2050 para la población Argentina
Selección de la muestra	Aleatoria Simple con reposición
Técnica de recogida de la información	Datos internos de la compañía, junto con el desarrollo de la plataforma llevado a cabo por una tercera empresa.
Lugar	España, Portugal, México, Argentina
Error muestral cometido	Error global: $\pm 0,8\%$ España: $\pm 1\%$ Portugal: $\pm 2,1\%$ México: $\pm 2,3\%$ Argentina: $\pm 1,8\%$
Nivel de Confianza	95%
P=Q	50% de los empleados con acceso a la campaña de comunicación interna
Fecha de Acción	Junio – Noviembre 2008

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se consiguieron muestras superiores al tamaño mínimo muestral en cada uno de los diferentes países del estudio con un error muy bajo a nivel global del $\pm 0,8\%$ lo que nos permite aportar conclusiones globales con una precisión muy elevada.

La muestra para cada país así como el nivel de conocimiento de la campaña de comunicación interna que se eligió para poder completar el estudio para cada país se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15: Resumen de la composición de las muestras por países

	España	Portugal	México	Argentina
Número de empleados	22.562	5.810	13.123	6.553
Muestra	6.738 (30%)	1.589 (27%)	1.564 (12%)	2.050 (31%)
Conocedores de la campaña	5.864 (87%)	1.442 (90%)	1.287 (82%)	1.851 (90%)

Fuente: Datos internos de la entidad financiera y elaboración propia

Podemos destacar que al analizar el porcentaje de empleados que manifiestan tener o haber tenido conocimiento de la campaña de comunicación interna se comprueba que dicho porcentaje es muy elevado (siempre por encima de un 80%) lo que nos aporta una seguridad sobre el impacto de la misma en estos empleados. Ellos nos permite obtener las conclusiones objetivo de nuestro estudio.

4.1.3. INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

En la redacción de un cuestionario que nos permitiera alcanzar los objetivos de nuestra investigación, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- **Entrevistas y focus groups externos e internos:**
 - 22 entrevistas externas
 - 8 entrevistas personales a Responsables de los COIE's o Directores de Oficina de Orientación Profesional.
 - 5 entrevistas personales a Directores de Servicios de Carrera de las principales Escuelas de Negocio.
 - 3 entrevistas personales a Socios de Headhunters, proveedores preferentes de la entidad financiera.

- 5 entrevistas personales a las Consultoras, proveedores preferentes de la entidad financiera.
- 1 entrevista personal con el director de una revista especializada en materia de recursos humanos.
- 4 *Focus Groups* externos, en las Universidades, con estudiantes de los últimos años de carrera.
- 27 entrevistas internas a nivel Directivo y Departamento Selección RRHH 9 *Focus Groups* internos, con perfil directivo, a nivel nacional e internacional.
- **Análisis documental**
 - Fuentes: Factiva, Global Best Practices, Knowledge Center.
 - Fuentes Externas: Instituto Nacional de Estadística, Banco de España, Fondo Monetario Internacional, Universum Quarterly, Best Places to Work, Fortune, Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. IESE Business School.
 - Fuentes de la propia entidad financiera: Campañas de Comunicación Interna.

Una vez realizadas dichas entrevistas y la revisión documental, se destacó que la campaña de comunicación interna estaba fundamentada en una serie de valores y ventajas. Los valores asociados a la marca que aparecieron en dicha campaña de comunicación y que posteriormente fueron identificadas en las entrevistas con expertos y se observaron cómo relevantes tras el análisis documental fueron los siguientes:

- Liderazgo
- Innovación
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Dinamismo
- Ética profesional y sostenibilidad

Además de este conjunto de valores, la campaña trataba de destacar una serie de elementos que se conforman como ventajas de trabajar para esta marca. Se puede resumir este conjunto de ventajas en las siguientes:

- **Empresa líder:** Empresa líder a nivel mundial, está en el Top ten de las entidades financieras del mundo. Cuenta con más e 170.000 profesionales.
- **Conciliación:** Para conseguir el equilibrio entre las necesidades profesionales y personales. La organización dispone de políticas de conciliación con beneficios y servicios para empleados, medidas de flexibilidad, etc.
- **Proyección internacional:** La compañía y sus empleados trabajan en un entorno global enriquecedor: contando con equipos multiculturales de más de 95 nacionalidades que participan en proyectos globales y comparten las mejores prácticas.
- **Desarrollo profesional:** La compañía apoya el crecimiento profesional de las personas: ofreciendo proyectos de desarrollo del talento, asesoramiento profesional personalizado y atención al empleado.

- **Reconocimiento:** La compañía reconoce la aportación de cada persona: Las ideas de cada uno cuentan. La empresa dispone de una evaluación transparente, confidencial y objetiva, vinculada a una compensación competitiva y al desarrollo profesional.
- **Formación y conocimiento:** La compañía entiende que la formación continua y el conocimiento son clave para un desarrollo profesional de calidad: Ofrece formación innovadora, y un Centro Corporativo de Formación, Conocimiento y Desarrollo de referencia internacional.
- **Solidaridad: Inversiones en medio ambiente, educación y sociedad** hacen que la marca sea una organización socialmente responsable. Teniendo proyectos en los que el empleado puede participar activamente en todos los países en los que está presente.

Una vez identificados los valores y las ventajas transmitidas a través del proyecto de marketing de recursos humanos se procedió a la redacción de un cuestionario en el que se recogiera toda la información extraída de las entrevistas externas e internas y la revisión documental.

El diseño del cuestionario se estructuró de la siguiente manera:

Introducción: En esta parte se informaba a los sujetos del estudio de los objetivos del cuestionario. Además se garantizaba la confidencialidad y el anonimato en el tratamiento de los datos.

Datos socio-demográficos: Con el objetivo de poder clasificar y segmentar la muestra se solicitó una serie de datos sociodemográficos, entre los que se incluían: la antigüedad en la organización, la edad del individuo, el área de actividad, el área territorial y por último el grupo o nivel profesional.

Conocimiento de la campaña; valores y ventajas corporativas: En este apartado, se preguntó sobre el conocimiento de la campaña de comunicación. Esta

pregunta ejerció como filtro ya que aquellos empleados que reconocieran que no tenían conocimiento de la campaña finalizaban el cuestionario en ese momento. Aquello empleados que admitieron haber tenido conocimiento de la campaña continuaron con el cuestionario.

En este mismo apartado se preguntó sobre la transmisión de los valores y ventajas anteriormente señalados. Además se incluyó para cada uno de los valores y ventajas una cuestión en la que se preguntaba a los empleados si tenían conocimiento de dichos valores y ventajas con anterioridad a la campaña de comunicación. De este modo, a través de la inclusión de esta pregunta sobre el conocimiento anterior, podremos establecer si existen diferencias en la efectividad de la transmisión de valores y ventajas en aquellos países donde la marca lleva un mayor tiempo establecida.

Iniciativas y herramientas de comunicación: Durante todo el desarrollo de la campaña de comunicación interna se pusieron en marcha una serie de iniciativas centradas en los valores y ventajas anteriores y se utilizaron diferentes herramientas de comunicación. El objetivo de este apartado del cuestionario fue medir la eficacia de estas herramientas e iniciativas y poder hacer una comparación entre los diferentes países del estudio. Las iniciativas puestas en marcha e incluidas en el cuestionario fueron las siguientes:

- **Presentaciones del Aniversario.**
- **Embajador de la compañía:** Iniciativa para promover el conocimiento de la dimensión internacional de la compañía entre los empleados mediante una estancia de una mes en una oficina fuera del país de origen.
- **Espíritu de la compañía:** Iniciativa para fomentar los valores corporativos y reconocer a las personas que los representan y aplican en el día a día.

- **150 vidas dedicadas:** Iniciativa para reconocer a 150 personas por su trayectoria y dedicación en representación de todos los empleados de la entidad.
- **Entrega de 100 acciones:** En reconocimiento a la contribución de todos los empleados.

Las herramientas de comunicación utilizadas e incluidas en el cuestionario fueron las que aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 16: Herramientas de comunicación de la campaña

Folletos 	Materiales informativos 	Revistas internas 	Noticias Intranet 
Presentaciones de equipo 	Posters 	Formación 	Portal de Directivos 
Comunicados vía email (flash) 	Salvapantallas 	Videos 	Cursos de Integración 

Fuente: Datos internos de la entidad financiera.

Valoración general de la campaña: En este apartado se propuso a los entrevistados que hicieran una valoración general de la campaña de comunicación interna basando sus respuestas en una escala Likert de cinco puntos.

En el Anexo (1) se ha recogido el cuestionario completo. El cuestionario presenta las siguientes notas distintivas y relevantes:

- Es anónimo y auto-administrado.

- Va dirigido exclusivamente a los empleados de la entidad financiera en cuestión, especificándose en el encabezamiento que no tiene otra finalidad que su utilización para la investigación y su carácter anónimo, con el objetivo de evitar posibles recelos por parte de los empleados.
- Se compone de 63 preguntas: 62 cerradas y 1 abierta, estructuradas en 5 partes claramente diferenciadas: la introducción, los datos socio-demográficos con 5 preguntas, los valores y ventajas de la marca con 24 preguntas, las iniciativas y herramientas de comunicación con 15 preguntas y la valoración general con 20 preguntas.

Una vez finalizada la elaboración del cuestionario y establecido el tamaño muestral necesario para ponerla en marcha, se procedió a llevar a cabo el trabajo de campo para obtener la información necesaria para contrastar las hipótesis planteadas. Para ello se aplicó el método de la encuesta dirigida a los empleados de la entidad financiera. Los datos de los empleados fueron facilitados por la propia entidad financiera.

Previamente a la puesta en marcha de la encuesta se contactó con los empleados vía correo electrónico para que tuvieran conocimiento y se implicaran con el proyecto de investigación. Posteriormente se facilitó, también vía mail, un link directo de acceso a la encuesta.

El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de Junio y Septiembre de 2008.

4.1.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

En cuanto a las herramientas informáticas para la recogida y tratamiento de los datos, se puede decir a título informativo que el software utilizado para la puesta en marcha, recogida y proceso de la información contenida en la investigación es el siguiente:

- Gestor de la base de datos de empleados: *Microsoft Access* ®.
- Sistemas operativos: *Windows XP* ®, *Windows 7* ® y *Mac OS Leopard 10.6* ®.
- Extracción de la información de la base de datos: *IBM SPSS Statistics 19* ®.
- Recogida de la información: *Microsoft Excel* ®
- Herramienta de tratamiento estadístico: *Microsoft Excel* ® e *IBM SPSS Statistics 19* ®.
- Hojas de cálculo: *Microsoft Excel* ®
- Gráficos y figuras: *Microsoft Powerpoint* ®

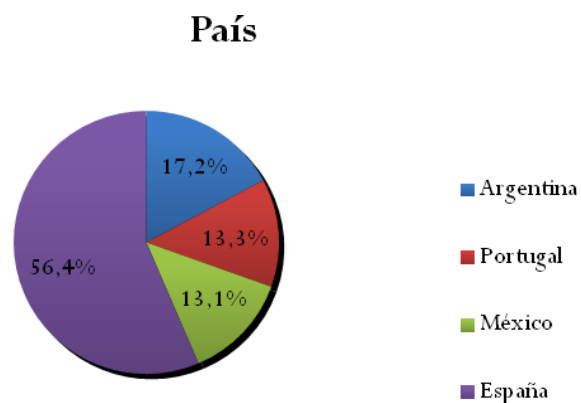
Pasaremos ahora a exponer los estadísticos descriptivos de las muestras.

- **Perfil socio-demográfico de la muestra**

Tabla 17: País de origen de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Argentina	2050	17,2%
Portugal	1589	13,3%
México	1564	13,1%
España	6738	56,4%
Total	11941	100%

Gráfico 12: País de origen de los



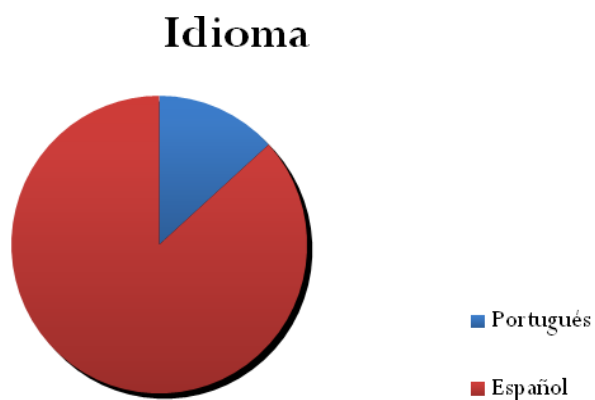
encuestados

La mayor parte de la población (6.738) está compuesta por individuos que trabajan para la marca en España. El siguiente país con mayor presencia es Argentina con 2.050 observaciones. Por último Portugal y México cuentan con la participación de 1.589 y 1.564 individuos respectivamente.

Tabla 18: Idioma de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Portugués	1589	13,3%
Español	10352	86,7%
Total	11941	100%

Gráfico 13: Idioma de los encuestados

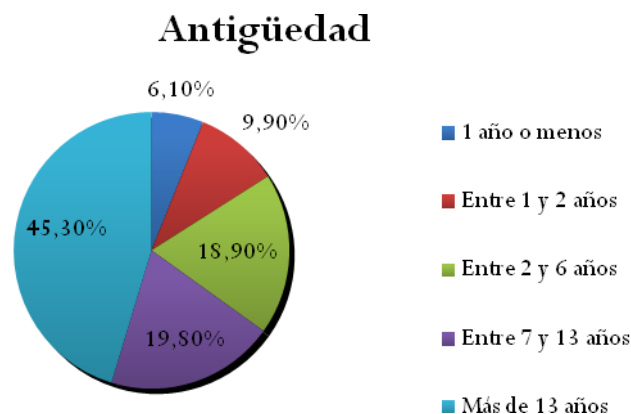


El idioma que prevalece entre los componentes de la muestra es el español. Ésto claramente es debido a que tres de los países incluidos en el estudio (España, México y Argentina) son hispanohablantes. El 13,3% de la muestra habla el portugués.

Tabla 19: Antigüedad en la organización de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
1 año o menos	730	6,1%
Entre 1 y 2 años	1179	9,9%
Entre 2 y 6 años	2261	18,9%
Entre 7 y 13 años	2365	19,8%
Más de 13 años	5406	45,3%
Total	11941	100%

Gráfico 14: Antigüedad en la organización de los encuestados

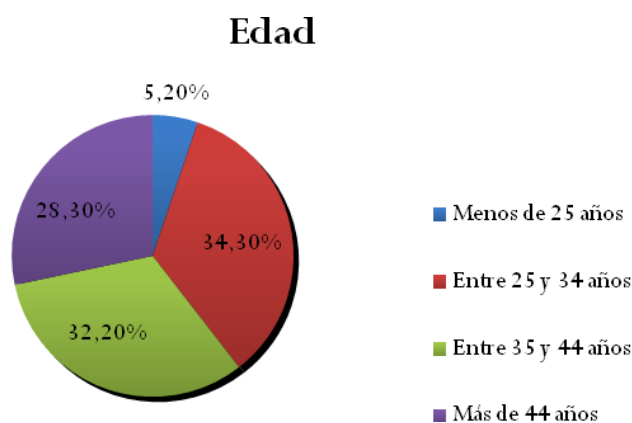


La mayor parte de los encuestados tienen una antigüedad en la compañía superior a 7 años, concretamente el 65,10%. El 18,90% llevan trabajando para la marca por un periodo comprendido entre los 2 y 6 años. Entre 1 y 2 años se encuentra el 9,90% de la población del estudio y solamente un 6,10% de los encuestados se incorporó hace menos de un año.

Tabla 20: Edad de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	618	5,2%
Entre 25 y 34 años	4101	34,3%
Entre 35 y 44 años	3847	32,2%
Más de 44 años	3375	28,3%
Total	11941	100%

Gráfico 15: Edad de los encuestados

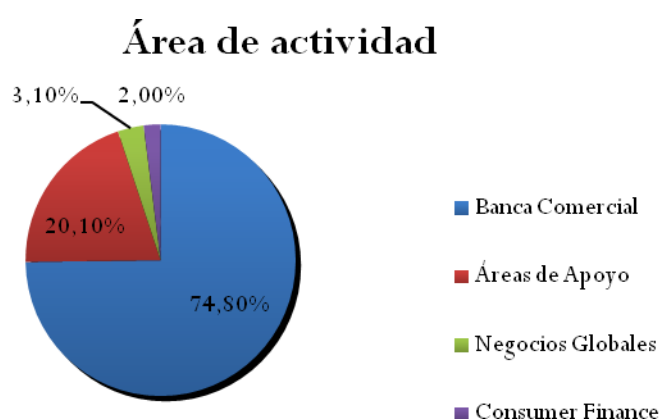


En cuanto a la edad de los participantes en el estudio podemos destacar que la mayoría se concentra en el intervalo de edad que va desde los 25 años a los 44 años (66,50%). También encontramos un grupo importante de empleados (28,30%) que superaban la edad de 44 años. El grupo minoritario lo forman aquellos empleados que no han superado la edad de 25 años (5,20%).

Tabla 21: Área de actividad de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Banca Comercial	8934	74,8%
Áreas de Apoyo	2401	20,1%
Negocios Globales	372	3,1%
Consumer Finance	234	2,0%
Total	11941	100%

Gráfico 16: Área de actividad de los encuestados

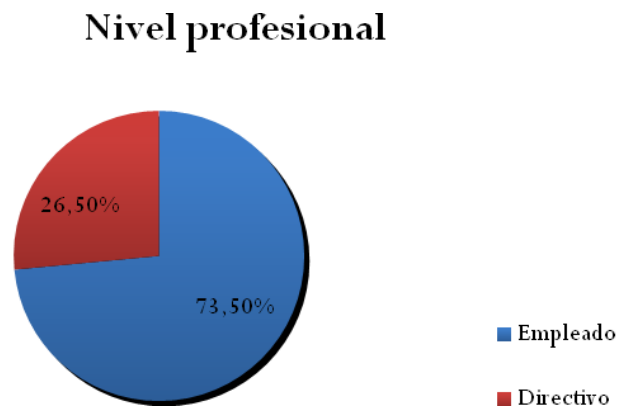


El área de actividad que más empleados aporta a la muestra, como es lógico es la Banca Comercial con un 74,80% de la muestra. Después de la banca comercial encontramos las Áreas de apoyo con un 20,10% de la muestra. Las áreas con menor peso relativo son Negocios Globales y Consumer Finance con un 3,10% y 2,00% respectivamente.

Tabla 22: Grupo/nivel profesional de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	8773	73,5%
Directivo	3168	26,5%

Gráfico 17: Grupo/nivel profesional de los encuestados



Como parece lógico el nivel profesional predominante es el de los empleados que representan un 73,50% de la muestra, los directivos tienen una participación del 26,50%.

- **Conocimiento de la campaña y valores y ventajas corporativas**

Tabla 23: ¿Conoce la campaña de comunicación interna?

	Porcentaje
SI	89,3%
NO	10,7%

El 89,3% de los encuestados reconoció tener conocimiento sobre la campaña de comunicación interna. Esta pregunta ejerció como filtro, ya que aquellos encuestados que reconocieron no haber tenido contacto con dicha campaña finalizaron el cuestionario en ese momento.

Para medir los efectos de la campaña se preguntó a los empleados por la transmisión de los valores y ventajas que anteriormente fueron identificados como relevantes en la investigación cualitativa. A su vez, se preguntó sobre el conocimiento previo de dichos valores y ventajas de trabajar. Los resultados obtenidos se muestran en las tablas incluidas a continuación.

Tabla 24: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor dinamismo es uno de los valores de la marca?

Porcentaje	
SI	81,5%
NO	18,5%

Tabla 25: ¿Asociaba con anterioridad el valor dinamismo a la marca?

Porcentaje	
SI	84,0%
NO	16,0%

El 81,5% de los encuestados reconoció la transmisión del valor dinamismo como parte integrante de la campaña de comunicación. A la pregunta sobre el conocimiento previo a la puesta en marcha de la campaña de este valor el 84,9% de la muestra admitió tener conocimiento de él.

Tabla 26: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor fortaleza es uno de los valores de la marca?

Porcentaje	
SI	84,9%
NO	15,1%

Tabla 27: ¿Asociaba con anterioridad el valor fortaleza a la marca?

Porcentaje	
SI	87,7%
NO	12,3%

El número de encuestados que reconoció la transmisión del valor fortaleza fue del 84,9%. Anteriormente a la campaña de comunicación interna el porcentaje de empleados que asociaba este valor con la marca empleadora era del 87,7%.

Tabla 28: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor liderazgo es uno de los valores de la marca?

	Porcentaje
SI	88,9%
NO	11,1%

Tabla 29: ¿Asociaba con anterioridad el valor liderazgo a la marca?

	Porcentaje
SI	91,1%
NO	8,9%

El valor liderazgo, uno de los que apareció en el estudio cualitativo como más relevante para los empleados fue percibido en la campaña por un 88,9% de los empleados. También era de esperar el porcentaje de conocimiento previo que supera el 91%

Tabla 30: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor innovación es uno de los valores de la marca?

	Porcentaje
SI	79,9%
NO	20,1%

Tabla 31: ¿Asociaba con anterioridad el valor innovación a la marca?

	Porcentaje
SI	85,1%
NO	14,9%

A diferencia del valor liderazgo que obtuvo altos porcentajes tanto en el transmitido como en el conocimiento previo, el valor innovación fue reconocido por un 79,9%, pese a todo estamos ante una cifra considerable. Los empleados que ya asociaban este valor a la marca empleadora eran el 85,1%.

Tabla 32: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor orientación al cliente es uno de los valores de la marca?

	Porcentaje
SI	83,1%
NO	16,9%

Tabla 33: ¿Asociaba con anterioridad el valor orientación al cliente a la marca?

	Porcentaje
SI	87,3%
NO	12,7%

La orientación al cliente, uno de los valores más relevantes en las empresas del siglo XXI, fue transmitido y entendido como tal por un 83,1% de los empleados de la entidad financiera. Anteriormente la tasa de empleados que lo tenían en consideración como uno de los valores de la marca era del 87,3%.

Tabla 34: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor ética es uno de los valores de la marca?

	Porcentaje
SI	75,9%
NO	24,1%

Tabla 35: ¿Asociaba con anterioridad el valor ética a la marca?

	Porcentaje
SI	89,2%
NO	10,8%

La ética como valor de marca es uno de los valores que mayor diferencia presenta entre el conocimiento transmitido y el previo. Arrojando unos porcentajes del 75,9% y un 89,2% respectivamente.

Una vez examinados uno por uno los valores asociados a la marca los empleados fueron preguntados por aquellas ventajas que aparecieron como determinantes en el análisis cualitativo a la hora de elegir una marca empleadora para trabajar.

Tabla 36: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido ser parte de una empresa líder es una de las principales ventajas de trabajar para la marca?

	Porcentaje
SI	89,5%
NO	10,5%

Tabla 37: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja empresa líder a la marca?

	Porcentaje
SI	84,2%
NO	15,8%

Al igual que ocurre con el valor liderazgo, la ventaja empresa líder ha tenido un alto reconocimiento en la campaña y un alto porcentaje de conocimiento previo. Exactamente un 89,5% para la transmisión y un 84,2% lo asociaba con anterioridad a la campaña.

Tabla 38: ¿Considera que la campaña de comunicación que el desarrollo profesional es una de las principales ventajas de trabajar para la marca?

	Porcentaje
SI	71,0%
NO	29,0%

Tabla 39: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja desarrollo profesional a la marca?

	Porcentaje
SI	77,0%
NO	23,0%

El desarrollo profesional dentro de la compañía es una de las ventajas que destacaron los empleados como factor clave a la hora de decidirse por una marca empleadora u otra. En este proyecto de comunicación interna el 71% de los empleados percibió este mensaje. El porcentaje de empleados que lo conocía antes de la puesta en marcha del proyecto era el 77%.

Tabla 40: ¿Considera que la campaña de comunicación que la formación y conocimiento son una de las principales ventajas de trabajar para la marca?

	Porcentaje
SI	71,4%
NO	28,6%

Tabla 41: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja formación y conocimiento a la marca?

	Porcentaje
SI	76,5%
NO	23,5%

La formación y las posibilidades de mejorar los conocimientos del empleado se consiguió transmitir al 71,4% de los empleados. Previamente el 76,5% lo conocía.

Tabla 42: ¿Considera que la campaña de comunicación que el reconocimiento es una de las principales ventajas de trabajar para la marca?

	Porcentaje
SI	61,5%
NO	38,5%

Tabla 43: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja reconocimiento a la marca?

	Porcentaje
SI	71,7%
NO	28,3%

Ser reconocido por la marca empleadora como parte importante de la organización es una ventaja a tener en cuenta por los empleados a la hora de tomar una decisión antes de decidirse por la marca en la que desempeñarán parte de su carrera profesional. Tras la campaña de comunicación interna un 61,5% de los empleados reconoció haber encontrado este mensaje en ella. El 71,7% ya tenía conocimiento sobre esta ventaja antes de la puesta en marcha de la campaña.

Tabla 44: ¿Considera que la campaña de comunicación que la proyección internacional es una de las principales ventajas de trabajar para la marca?

Porcentaje	
SI	77,0%
NO	23,0%

Tabla 45: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja proyección internacional a la marca?

Porcentaje	
SI	67,9%
NO	32,1%

Las empresas desarrollan su actividad en entornos cada vez más globales, prueba de ellos es el caso de esta entidad financiera que actúa en un buen número de países. Sus empleados lo consideran como una ventaja frente al resto de marcas empleadoras. El 67,9% era consciente de ello antes de la campaña. Se puede considerar que la campaña fue muy positiva para dar a conocer esta ventaja ya que un 77% de los empleados fue consciente del abanico de posibilidades que ofrece trabajar para una empresa con carácter multinacional.

Tabla 46: ¿Considera que la campaña de comunicación que la conciliación es una de las principales ventajas de trabajar para la marca?

Porcentaje	
SI	55,2%
NO	44,8%

Tabla 47: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja conciliación a la marca?

Porcentaje	
SI	56,3%
NO	43,7%

La conciliación de la vida personal y la vida familiar parece ser una de las preocupaciones de los empleados, lo que hace que tengan en consideración este factor antes de decidir para qué empresa trabajar. El 55,2% de los empleados vio que este mensaje era parte integrante de la campaña. Un 56,3% ya lo conocía.

Iniciativas y herramientas de comunicación

Como se ha venido comentando en este capítulo la campaña de comunicación interna tenía un carácter global y multicanal. En este apartado se trata de conocer la efectividad de las iniciativas y herramientas de comunicación utilizadas en la campaña. Los datos se muestran en las tablas siguientes:

Tabla 48: ¿Conoce las presentaciones del aniversario?

	Porcentaje
SI	82,0%
NO	18,0%

Las presentaciones del aniversario de la entidad financiera, fueron unas de las iniciativas con más éxito, llegando a un 82% del total de la audiencia.

Tabla 49: ¿Conoce la iniciativa de embajador de marca?

	Porcentaje
SI	40,5%
NO	59,5%

La iniciativa de embajador de marca tenía como objetivo promover el conocimiento de la dimensión internacional de la compañía entre los empleados mediante una estancia de una mes en una oficina fuera del país de origen. Dadas las características de esta iniciativa llegó a un 40,5% de los empleados.

Tabla 50: ¿Conoce la iniciativa espíritu de marca?

	Porcentaje
SI	65,6%
NO	34,4%

Con la intención de fomentar los valores corporativos y reconocer a las personas que los representan y aplican en el día a día la iniciativa espíritu de marca llegó a un 65,6% de los empleados.

Tabla 51: ¿Conoce la iniciativa 150 vidas dedicadas?

	Porcentaje
SI	70,7%
NO	29,3%

Iniciativa para reconocer a 150 personas por su trayectoria y dedicación en representación de todos los empleados del Grupo. Fue reconocida por un 70,7% de los empleados.

Tabla 52: ¿Conoce la iniciativa de entrega de 100 acciones?

	Porcentaje
SI	98,0%
NO	2,0%

Con el objetivo de reconocer a los empleados su contribución a la marca se hizo entrega de 100 acciones a todos y cada uno de los empleados. Como es lógico el 98% de los encuestados reconoció tener conocimiento de esta iniciativa.

Los datos relativos a las herramientas de comunicación son los que siguen:

Tabla 53: ¿Ha recibido información en las reuniones informativas?

	Porcentaje
SI	47,3%
NO	52,7%

El 47,3% de los empleados acudió a las reuniones informativas que se realizaron para dar a conocer el proyecto.

Tabla 54: ¿Ha recibido información en convenciones?

	Porcentaje
SI	43,4%
NO	56,6%

El 43,4% de los empleados recibió información sobre la campaña en las convenciones organizadas con este objetivo.

Tabla 55: ¿Ha recibido información a través de la Guía de la campaña de comunicación?

	Porcentaje
SI	79,2%
NO	20,8%

La guía realizada con motivo de la campaña llegó a un 79,2% de los empleados de la compañía.

Tabla 56: ¿Ha recibido información en publicaciones?

	Porcentaje
SI	91,0%
NO	9,0%

Las publicaciones se mostraron como una herramienta eficaz para hacer conocer a los empleados los objetivos de la campaña, alcanzando un ratio de conocimiento del 91%.

Tabla 57: ¿Ha recibido información en cursos?

	Porcentaje
SI	54,7%
NO	45,3%

Un 54,7% de los empleados recibió información relativa a la campaña en los cursos de formación organizados por la entidad financiera.

Tabla 58: ¿Ha recibido información a través de la web corporativa?

	Porcentaje
SI	79,2%
NO	20,8%

La web corporativa demostró su eficacia al renocer, los empleados, que un 79,2% de ellos habían recibido información vía esta herramienta de comunicación.

Tabla 59: ¿Ha recibido información en carteles?

	Porcentaje
SI	87,1%
NO	12,9%

Los carteles informativos resultaron ser una herramienta con un fuerte impacto, alcanzando una cuota del 87,1% de los empleados que conocieron temas relacionados con la campaña a través de ellos.

Tabla 60: ¿Ha recibido información a través del portal directivos?

	Porcentaje
SI	32,6%
NO	67,5%

El porcentaje de empleados que recibió información a través del portal directivos fue del 32,6%. Este dato es lógico ya que no todos los empleados tienen acceso a este portal.

Tabla 61: ¿Ha recibido información a través de la intranet?

	Porcentaje
SI	89,2%
NO	10,8%

La intranet se configura como una de las herramientas más eficaces cuando se trata de una campaña de comunicación interna. Cerca del 90% de los empleados accedieron a ella para recibir información sobre el proyecto.

Valoración general de la campaña

Una vez analizados las iniciativas y las herramientas de comunicación, se analiza en este apartado la valoración general de la campaña otorgada por los propios empleados. Los resultados se muestran en las tablas siguientes:

Tabla 62: La campaña de comunicación interna es un proyecto conocido

	Porcentaje
Nada de acuerdo	2,4%
Un poco	12,0%
Neutro	15,2%
Bastante	50,7%
Muy de acuerdo	19,8%

Un 70,5% de los empleados reconoce estar bastante o muy de acuerdo con la afirmación de que el proyecto ha sido un proyecto conocido por parte de los empleados.

Tabla 63: La campaña de comunicación interna es un proyecto innovador

	Porcentaje
Nada de acuerdo	3,6%
Un poco	8,1%
Neutro	20,4%
Bastante	44,2%
Muy de acuerdo	23,8%

Un 68% además considera que este proyecto es una práctica innovadora en el mundo empresarial. Tan sólo un 11,7% no reconoce estar de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 64: La campaña de comunicación interna es un proyecto informativo

	Porcentaje
Nada de acuerdo	2,8%
Un poco	8,3%
Neutro	21,5%
Bastante	49,3%
Muy de acuerdo	18,1%

Como se ha podido comprobar en el apartado de análisis de transmisión de valores y ventajas de trabajar para la marca el 48,3% de los empleados está bastante de acuerdo con que el proyecto estaba compuesto por información útil y relevante. Un 18,1% está muy de acuerdo con el carácter informativo de la campaña.

Tabla 65: La campaña de comunicación interna es un proyecto interesante

	Porcentaje
Nada de acuerdo	3,9%
Un poco	7,2%
Neutro	17,9%
Bastante	47,1%
Muy de acuerdo	23,9%

El 71% de los empleados considera el proyecto como un proyecto interesante para los intereses de los empleados y su relación marca-empleado.

Tabla 66: La campaña de comunicación interna fomenta el trabajo en equipo

	Porcentaje
Nada de acuerdo	10,5%
Un poco	10,9%
Neutro	28,2%
Bastante	32,1%
Muy de acuerdo	18,3%

La campaña de comunicación no solamente ha tenido efectos a nivel informativo, también ha tenido efectos en el día a día de los empleados en su relación con la marca y con el resto de sus compañeros. Esto lo demuestra que el 44% reconozca estar bastante o muy de acuerdo con que el proyecto a fomentado el trabajo en equipo.

Tabla 67: La campaña de comunicación interna es un proyecto emotivo

	Porcentaje
Nada de acuerdo	9,0%
Un poco	11,1%
Neutro	28,3%
Bastante	35,1%
Muy de acuerdo	16,4%

La campaña ha generado efectos en la parte afectiva de la relación entre la marca empleadora y los empleados, un 35,1% está bastante de acuerdo y un 16,4% muy de acuerdo en resaltar el carácter emotivo que ha tenido la campaña para ellos.

Tabla 68: La campaña de comunicación interna ha hecho que conozca mejor las ventajas de trabajar para esta marca

	Porcentaje
Algo	7,1%
Algo más	19,9%
Neutro	29,0%
Casi totalmente	29,9%
Totalmente	14,1%

Anteriormente hemos dedicado todo un apartado a analizar la transmisión de las ventajas que tiene para los empleados el tener una relación laboral con esta marca empleadora. Un 14,1% de los empleados está totalmente de acuerdo en que el proyecto les ha ayudado a conocer mejor las ventajas de trabajar para la marca.

Tabla 69: La campaña de comunicación interna me ha servido para dialogar con mi jefe y con mi grupo de trabajo

	Porcentaje
Algo	19,4%
Algo más	10,7%
Neutro	43,5%
Casi totalmente	17,1%
Totalmente	9,3%

Al igual que anteriormente se hablaba de la importancia que ha tenido la campaña para conseguir fomentar el trabajo en equipo entre compañeros (efecto horizontal), también ha tenido un efecto en la colaboración vertical ya que el 26,4% de los empleados consideran que la campaña ha sido útil para poder dialogar con sus jefes y grupos de trabajo.

Tabla 70: La campaña de comunicación interna me ha ayudado a sentirme parte de la marca

	Porcentaje
Algo	10,7%
Algo más	14,8%
Neutro	29,4%
Casi totalmente	23,9%
Totalmente	21,2%

Uno de los principales objetivos de la campaña era fomentar el sentimiento de orgullo de pertenencia de los empleados hacia la marca empleadora. Se podría considerar que en este aspecto la campaña fue todo un éxito ya que el 45,1% de los empleados se siente parte integrante de la marca tras la finalización de la campaña de comunicación interna.

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Una vez analizados, en el epígrafe anterior, los datos descriptivos más relevantes asociados a la campaña de comunicación se procede a analizar los datos del proyecto diferenciando a los empleados por el país de origen. Recordamos en este punto que el objetivo de la presente tesis es analizar las diferencias en las percepciones de los empleados sobre la campaña de comunicación en función del número de años que la marca lleve implantada en sus respectivos países.

Tabla 71: Conocimiento de la campaña por países

		España	Portugal	México	Argentina
¿Conoce el proyecto?	Si	88,6%	93,6%	83,8%	92,5%
	No	11,4%	6,4%	16,2%	7,5%

España y México fueron los países con índices de conocimiento de la campaña más bajos. A pesar de ser los más bajos el ratio de conocimiento es alto para todos los países ya que todos superan el 80%.

Tabla 72: Valores transmitidos por países

		España	Portugal	México	Argentina
Transmisión valor Dinamismo	Si	77,0%	91,2%	78,7%	90,0%
	No	23,0%	8,8%	21,3%	10,0%
Transmisión valor Fortaleza	Si	80,8%	92,7%	84,4%	91,8%
	No	19,2%	7,3%	15,6%	8,2%
Transmisión valor Liderazgo	Si	86,5%	91,6%	87,8%	95,0%
	No	13,5%	8,4%	12,2%	5,0%
Transmisión valor Innovación	Si	73,1%	88,1%	84,9%	91,3%
	No	26,9%	11,9%	15,1%	8,7%

Transmisión valor Orientación Cliente	Si	79,4%	89,0%	81,6%	91,3%
	No	20,6%	11,0%	18,4%	8,7%
Transmisión valor Ética	Si	66,1%	85,7%	86,3%	91,1%
	No	33,9%	14,3%	13,7%	8,9%

La transmisión de los valores, analizando los porcentajes parece haber sido, analizando estos porcentajes, más efectiva en Argentina y Portugal, seguidas de México y por último España.

Tabla 73: Ventajas transmitidas por países

		España	Portugal	México	Argentina
Empresa Líder	Si	86,8%	93,0%	90,4%	94,9%
	No	13,2%	7,0%	9,6%	5,1%
Desarrollo Profesional	Si	63,5%	77,6%	76,7%	85,2%
	No	36,5%	22,4%	23,3%	14,8%
Formación y Conocimiento	Si	64,1%	76,4%	77,0%	86,3%
	No	35,9%	23,6%	23,0%	13,7%
Reconocimiento	Si	51,5%	71,4%	66,7%	81,1%
	No	48,5%	28,6%	33,3%	18,9%
Proyección Internacional	Si	74,6%	86,4%	71,6%	80,8%
	No	25,4%	13,6%	28,4%	19,2%
Conciliación	Si	42,3%	66,8%	66,6%	78,3%
	No	57,7%	33,2%	33,4%	21,7%

El patrón que siguen las respuestas en cuanto a la transmisión de las ventajas de trabajar para la marca, salvo pequeñas excepciones es el siguiente: El país donde mayor efecto ha tenido ha sido Argentina, seguida de Portugal, México y por último España. España, recordemos que es el país donde la marca tiene un periodo de implantación muy superior al resto de países con los que se está realizando la comparación.

Tabla 74: Iniciativas por países

		España	Portugal	México	Argentina
Presentaciones	Si	89,9%	91,6%	87,4%	44,4%
	No	10,1%	8,4%	12,6%	55,6%
Aniversario	Si	37,9%	47,9%	37,8%	44,4%
	No	62,1%	52,1%	62,2%	55,6%
Embajador	Si	63,6%	64,7%	62,7%	74,4%
	No	36,4%	35,3%	37,3%	25,6%
Espíritu	Si	84,5%	54,2%	51,7%	52,3%
	No	15,5%	45,8%	48,3%	47,7%
Vidas Dedicadas	Si	98,5%	98,5%	93,9%	98,7%
	No	1,5%	1,5%	6,1%	1,3%
Entrega de acciones	Si				
	No				

En cuanto a las iniciativas de comunicación no podemos extraer conclusiones en el análisis de los datos ya que el peso relativo de cada una de las iniciativas sobre el total de la campaña ha diferido de unos países a otros.

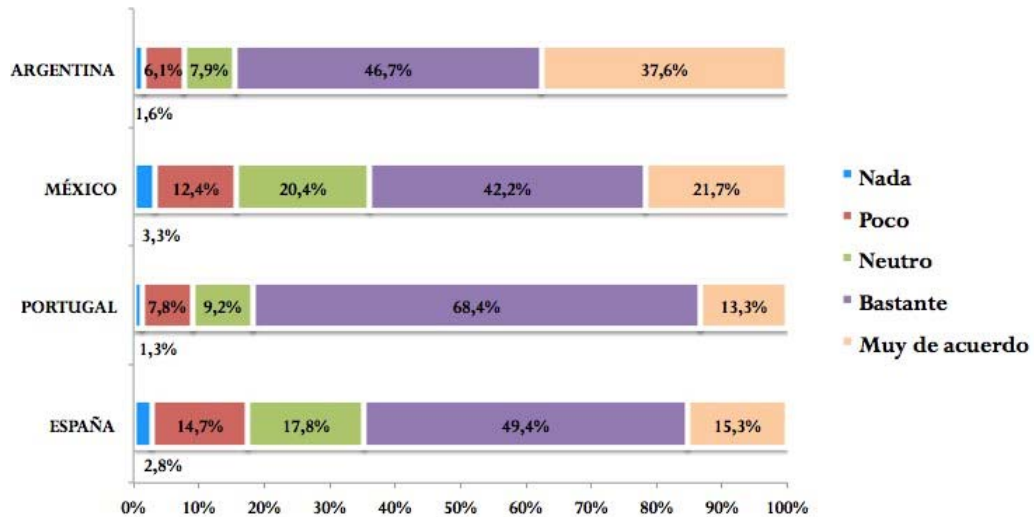
Tabla 75: Canales por países

		España	Portugal	México	Argentina
Cursos de formación	Si	45,9%	45,0%	71,6%	77,4%
	No	54,1%	55,0%	28,4%	22,6%
Web Corporativa	Si	77,2%	84,9%	77,6%	82,2%
	No	22,8%	15,1%	22,4%	17,8%
Intranet	Si	86,1%	91,7%	92,3%	94,7%
	No	13,9%	8,3%	7,7%	5,3%
Carteles	Si	89,3%	83,8%	81,8%	86,6%
	No	10,7%	16,2%	18,2%	13,4%
Portal Directivos	Si	23,9%	57,1%	39,6%	-
	No	76,1%	42,9%	60,4%	-
Presentaciones en convenciones	Si	34,9%	47,2%	35,6%	71,0%
	No	65,1%	52,8%	64,4%	29,0%
Presentaciones en reuniones	Si	40,8%	45,4%	46,4%	69,1%
	No	59,2%	54,6%	53,6%	30,9%
Guía del proyecto	Si	84,3%	87,6%	57,0%	71,7%
	No	15,7%	12,4%	43,0%	28,3%
Publicaciones	Si	90,5%	89,1%	87,2%	96,9%
	No	9,5%	10,9%	12,8%	3,1%

Al igual que sucede en el apartado de transmisión de las ventajas por países Argentina se configura como el país en el que los canales han resultado ser más efectivos. Seguidos muy de cerca por la efectividad que se ha obtenido en Portugal. Globalmente España es el país donde los canales han sido menos efectivos si

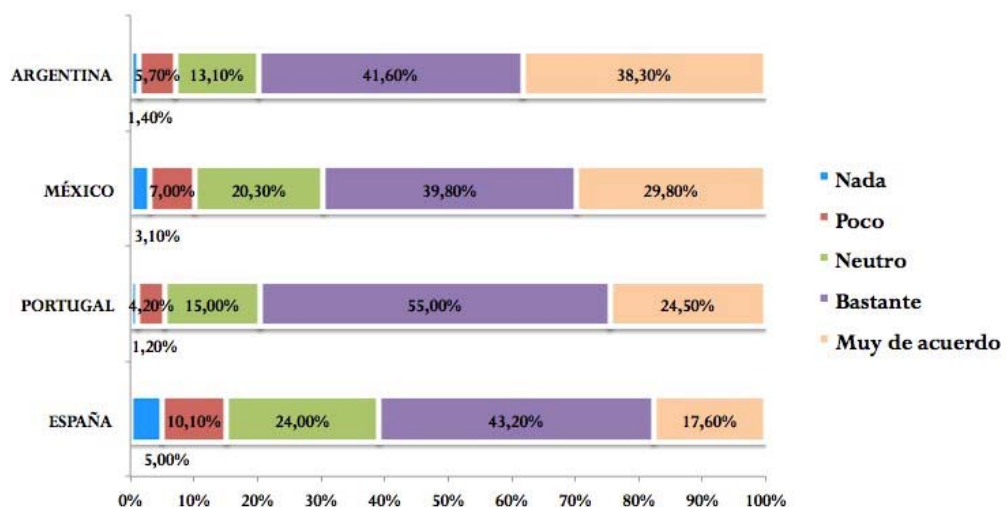
tratamos de compararlos con el resto de países. Esto podría estar siendo provocado por el conocimiento *a priori* de los valores y ventajas asociados al proyecto que poseían los empleados españoles.

Gráfico 18: Valoración del proyecto por países. Conocido



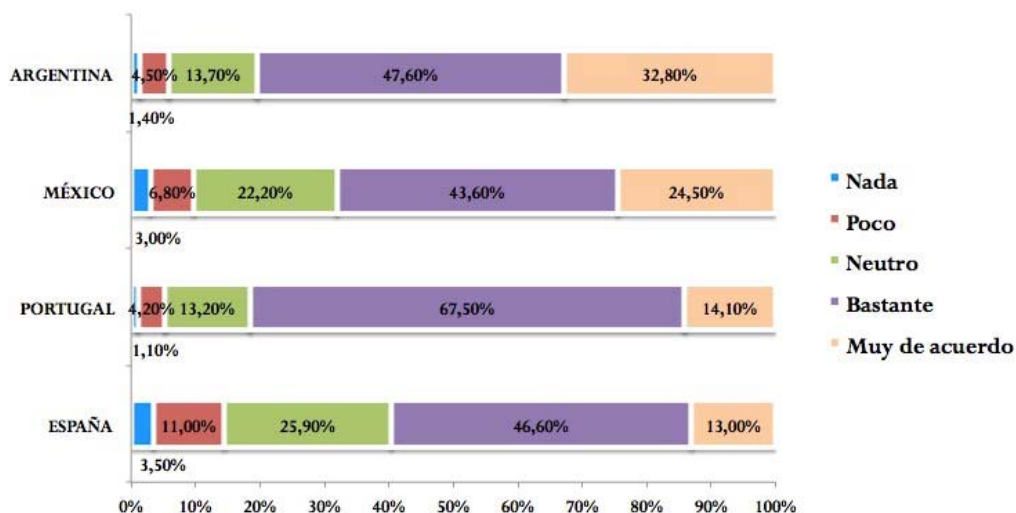
Los argentinos son los que han manifestado con mayor frecuencia estar muy de acuerdo sobre sí el proyecto era conocido o no. El 21,7% de los mexicanos dicen estar muy de acuerdo con esta afirmación. Portugal destaca porque el 68,4% de los empleados está bastante de acuerdo al considerar el proyecto como un proyecto conocido. España destaca por ser el país en el que mayor número de encuestado reconoce estar poco de acuerdo con la afirmación.

Gráfico 19: Valoración del proyecto por países. Innovador



Los argentinos son los que mayor grado de acuerdo indican cuando son preguntados sobre el carácter innovador del proyecto, seguidos por los mexicanos. Portugal vuelve a destacar por el alto porcentaje de empleados que está bastante de acuerdo con esta afirmación y España vuelve a ser el país con mayor porcentaje de empleados que indican no estar nada o estar poco de acuerdo con el carácter innovador.

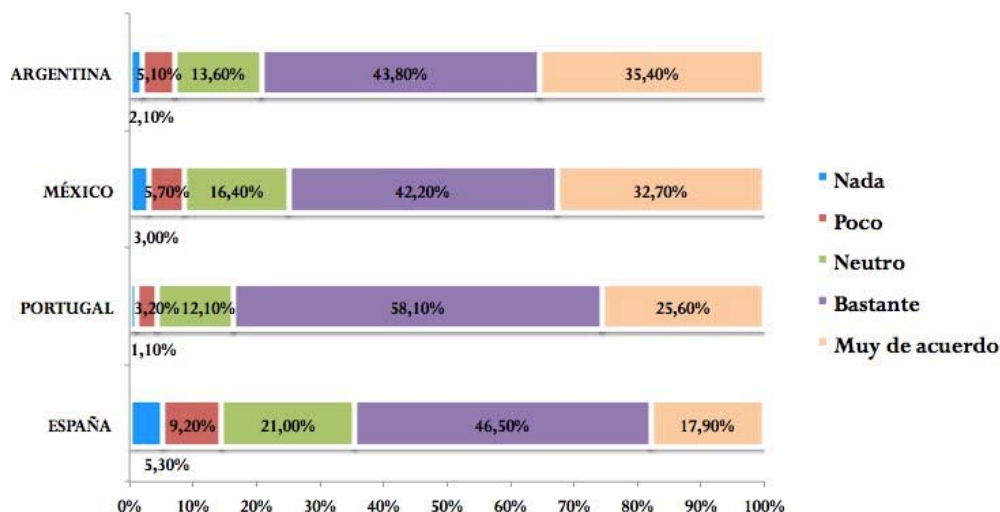
Gráfico 20: Valoración del proyecto por países. Informativo



España a pesar de presentar datos positivos en cuanto al carácter informativo del proyecto, es país que aglutina más empleados que no están nada, poco o mantienen una postura neutra en relación a esta pregunta. Estos resultados podrían estar influenciados porque parte de la información que se ofrecía en la campaña ya era de

sobra conocida por los empleados en este país, donde la marca lleva muchos años desarrollando su actividad.

Gráfico 21: Valoración del proyecto por países. Interesante



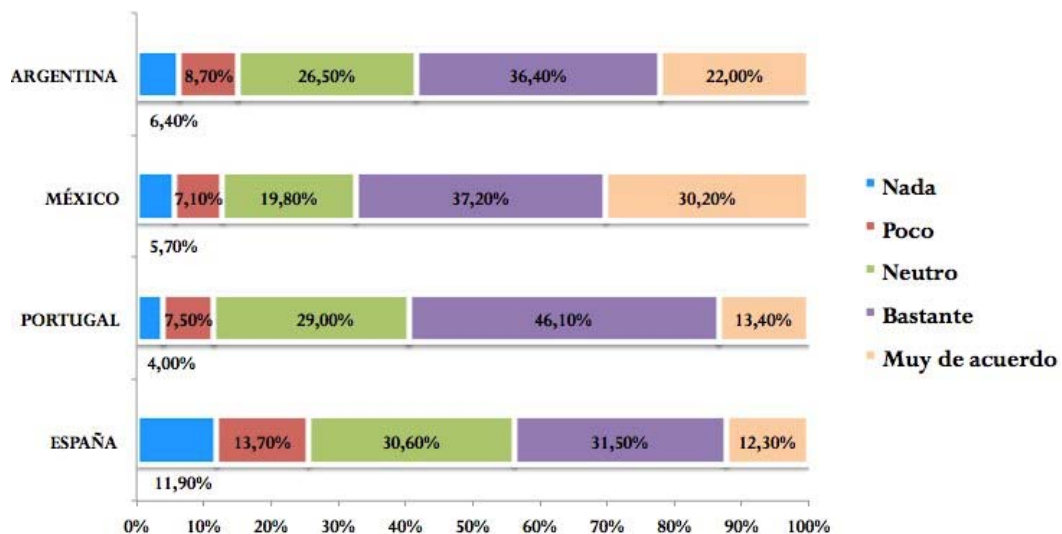
Seguramente los resultados obtenidos en esta pregunta sean consecuencia de los resultados anteriores, en los que se evaluaba el contenido del proyecto. Por esto mismo Argentina es el país donde el proyecto a resultado más interesante, seguido por México. Portugal vuelve a mostrar que la mayor parte de su población está bastante de acuerdo con la afirmación (58,10%). España es, una vez más, el país con mayor porcentaje de encuestados que manifiestan estar nada, poco o se mantienen en una posición neutra.

Gráfico 22: Valoración del proyecto por países. Fomenta el trabajo en equipo



En este caso los encuestados fueron preguntados sobre su grado de acuerdo con que el proyecto de comunicación interna fomente el trabajo en equipo. En este caso el patrón de las respuestas por países es igual al de las analizadas con anterioridad. Sin embargo, se observa un incremento en las posiciones neutras y de desacuerdo en relación a las preguntas anteriores.

Gráfico 23: Valoración del proyecto por países. Emotivo



En el país en el que mayor carga emotiva tuvo el proyecto fue México, en este caso seguido por Argentina. España y Portugal no tienen diferencias muy significativas, si

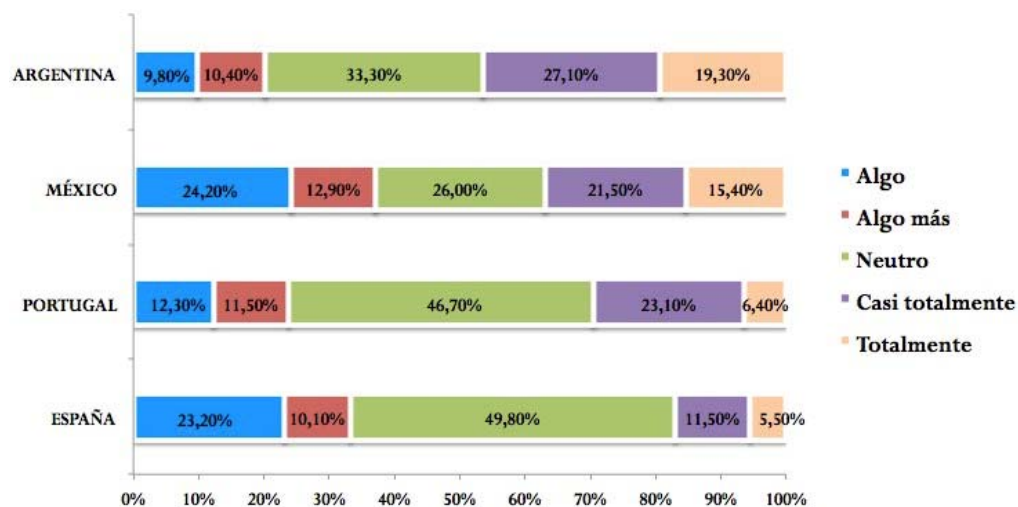
bien podríamos intuir que en Portugal el efecto sobre la emotividad de los empleados fue ligeramente mayor.

Gráfico 24: ¿Conoce mejor las ventajas de trabajar para esta marca?



En este caso los países que mejores resultados presentan son aquellos en los que la marca lleva menos tiempo implantada (Argentina, México y Portugal). En el caso de España resulta más complejo obtener buenos resultados es esta pregunta ya que las ventajas asociadas a trabajar para la marca son de sobra conocidas, dado el tiempo de implantación de la marca en el país.

Gráfico 25: ¿El proyecto le ha ayudado para dialogar con su jefe o su grupo de trabajo?



Tanto en España como en Portugal el mayor segmento de la población se concentra en aquellos que no sintieron ningún efecto en las relaciones con su jefe y su grupo de trabajo. En el caso de Argentina un 46,4% de los encuestados manifestó que el proyecto le ayudó totalmente o casi totalmente a mejorar sus relaciones con sus jefes y sus grupos de trabajo. En el caso de México este porcentaje es del 36,9%.

Gráfico 26: ¿El proyecto le ha ayudado a sentirse parte de la marca?



El sentimiento y orgullo de pertenencia ha aumentado muy considerablemente en países como Argentina y México donde el 35,5% y el 33,7% de los encuestados dice estar totalmente de acuerdo en que el proyecto de comunicación interna les ha ayudado a sentirse parte de la marca. En el caso de Portugal el 51,60% contestó que el proyecto ha hecho que se sienta parte de la marca casi totalmente o totalmente. En el caso de España destaca que el 36,5% de los encuestados manifieste que el proyecto ha tenido un efecto neutro, es decir que se siente parte de la marca ahora y antes.

6. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS BÁSICAS

En este apartado iremos describiendo cada hipótesis básica con un resumen de los resultados obtenidos. El estadístico de contraste utilizado será la **Prueba Z** de comparación de proporciones para las hipótesis HB 1.1, HB1.2, HB1.3, HB 1.4, HB 1.5, HB 1.5, HB 2.2, HB 2.3, HB 2.4, HB 2.5. A través de esta prueba se determina si existe una diferencia estadísticamente significativa entre los porcentajes obtenidos por cada una de las categorías de la variable ubicada en las filas; es decir, compara todos los porcentajes obtenidos para las categorías de la variable de columna con las variables de la fila. Se han calculado los niveles de confianza del 95% y 99%.

En esta investigación se ha creado una nueva variable que representa la diferencia existente entre el porcentaje del conocimiento anterior de los valores y ventajas y el porcentaje de la transmisión de dichos valores y ventajas a través de la campaña de comunicación.

NUEVA VARIABLE = CONOCIMIENTO ANTES - TRANSMISIÓN

Para las hipótesis básicas HB3 y HB4 el estadístico de contraste utilizado será la **Prueba T** para una muestra. El contraste de “diferencia de medias” aplicado es equivalente a un contraste de “diferencia de porcentajes”, utilizando tal denominación por ser la del programa estadístico elegido (SPSS), no variando en absoluto los resultados de ambos tipos de contraste ya que, al ser las variables dicotómicas, el porcentaje de frecuencia es también una media. Se han calculado los niveles de confianza del 95% y 99%.

HB1:

La [transmisión de los valores](#) de la compañía será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB1.1. La transmisión del valor “dinamismo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 76: Contrastación de la hipótesis HB1.1.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5766		Muestra	4535	
Porcentaje	9,84		Porcentaje	6,70	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
76,97%	86,81	-9,84%	87,2%	80,5%	6,70%
Estimación de P			8,456136813		
Error Típico			0,552222817		
Valor Típico			5,676777553		
Dif. Significativa (95%)	1,08		Dif. de Porcentajes	Sig (95%)	SI
Dif. Significativa (99%)	1,42		3,13	Sig (99%)	SI

Podemos observar que la diferencia en la transmisión del valor dinamismo es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 1.1.

HB1.2. La transmisión del valor “fortaleza” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 77: Contrastación de la hipótesis HB1.2.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5756		Muestra	4544	
Porcentaje	8,89		Porcentaje	4,83	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
80,82%	89,71%	-8,89%	89,98%	85,15%	4,83%
Estimación de P			7,098869903		
Error Típico			0,509617303		
Valor Típico			7,966762457		

Dif. Significativa (95%)	1,00	Dif. de Porcentajes	Sig (95%)	SI
Dif. Significativa (99%)	1,31	4,06	Sig (99%)	SI

Podemos observar que la diferencia en la transmisión del valor fortaleza es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 1.2.

HB1.3. La transmisión del valor “liderazgo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 78: Contrastación de la hipótesis HB1.3.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5819		Muestra	4583	
Porcentaje	6,67		Porcentaje	3,39	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
86,45%	93,13%	-6,67%	91,91%	88,52%	3,39%
Estimación de P			5,226123075		
Error Típico			0,439534994		
Valor Típico			7,481737199		
Dif. Significativa (95%)	0,86	Dif. de Porcentajes	Sig (95%)	SI	
Dif. Significativa (99%)	1,13	3,29	Sig (99%)	SI	

Podemos observar que la diferencia en la transmisión del valor liderazgo es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 1.3.

HB1.4. La transmisión del valor “innovación” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 79: Contrastación de la hipótesis HB1.4.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5697		Muestra	4510	
Porcentaje	12,82		Porcentaje	4,40	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
73,09%	85,91%	-12,82%	88,47%	84,07%	4,40%
Estimación de P			9,10182862		
Error Típico			0,573296878		
Valor Típico			14,69712067		
Dif. Significativa (95%)	1,12		Dif. de Porcentajes	Sig (95%)	SI
Dif. Significativa (99%)	1,48		8,43	Sig (99%)	SI

Podemos observar que la diferencia en la transmisión del valor innovación es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 1.4.

HB1.5. La transmisión del valor “orientación al cliente” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 80: Contrastación de la hipótesis HB1.5.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5748		Muestra	4533	
Porcentaje	11,11		Porcentaje	4,63	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
79,42%	90,53%	-11,11%	87,83%	83,20%	4,63%

Estimación de P		8,256295866		
Error Típico		0,54669764		
Valor Típico		11,85259863		
Dif. Significativa (95%)	1,07	Dif. de Porcentajes	Sig (95%)	SI
Dif. Significativa (99%)	1,41	6,48	Sig (99%)	SI

Podemos observar que la diferencia en la transmisión del valor orientación al clientes es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 1.5.

HB1.6. La transmisión del valor “ético” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 81: Contrastación de la hipótesis HB1.6.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5646		Muestra	4551	
Porcentaje	21,62		Porcentaje	3,01	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
66,11%	87,73%	-21,62%	88,04%	91,04%	-3,01%
Estimación de P		13,31305475			
Error Típico		0,676749687			
Valor Típico		27,50469186			
Dif. Significativa (95%)	1,33	Dif. de Porcentajes	Sig (95%)	SI	
Dif. Significativa (99%)	1,75	18,61	Sig (99%)	SI	

Podemos observar que la diferencia en la transmisión del valor ético es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 1.6.

HB2:

La **transmisión de las ventajas** de la compañía será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

HB2.1. La transmisión de la **ventaja “liderazgo”** será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 82: Contrastación de la hipótesis HB2.1.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5826		Muestra	4576	
Porcentaje	3,24		Porcentaje	16,17	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
86,77%	90,01%	-3,24%	93,04%	76,87%	16,17%
Estimación de P			8,928106133		
Error Típico			0,56325108		
Valor Típico			-22,95601459		
Dif. Significativa (95%)		1,10	Dif Real		Sig (95%) SI
Dif. Significativa (99%)		1,45	12,93		Sig (99%) SI

Podemos observar que la diferencia en la transmisión de la ventaja liderazgo es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 2.1.

HB2.2. La transmisión de la ventaja “desarrollo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 83: Contrastación de la hipótesis HB2.2.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5672		Muestra	4474	
Porcentaje	16,09		Porcentaje	6,69	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
63,53%	79,62%	-16,09%	80,39%	73,70%	6,69%
Estimación de P			11,94484324		
Error Típico			0,648483533		
Valor Típico			14,49245594		
Dif. Significativa (95%)	1,27		Dif Real	Sig (95%)	SI
Dif. Significativa (99%)	1,67		9,40	Sig (99%)	SI

Podemos observar que la diferencia en la transmisión de la ventaja desarrollo es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 2.2.

HB2.3. La transmisión de la ventaja “formación” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 84: Contrastación de la hipótesis HB2.3.

ESPAÑA		RESTO DE PAÍSES	
Muestra	5654	Muestra	4457
Porcentaje	16,83	Porcentaje	9,76

%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
64,12%	80,95%	-16,83%	80,54%	70,78%	9,76%
Estimación de P			13,71261035		
Error Típico			0,689019589		
Valor Típico			10,25994517		
Dif. Significativa (95%)			Dif Real		
			Sig (95%)		
			SI		
Dif. Significativa (99%)			Sig (99%)		
			SI		

Podemos observar que la diferencia en la transmisión de la ventaja formación es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 2.3.

HB2.4. La transmisión de la ventaja “reconocimiento” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 85: Contratación de la hipótesis HB2.4.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5552		Muestra	4437	
Porcentaje	19,99		Porcentaje	1,91	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
51,50%	71,49%	-19,99%	73,91%	72,00%	1,91%
Estimación de P			11,96192531		
Error Típico			0,653472589		
Valor Típico			27,66497957		
Dif. Significativa (95%)			Dif Real		
			Sig (95%)		
			SI		
Dif. Significativa (99%)			Sig (99%)		
			SI		

Podemos observar que la diferencia en la transmisión de la ventaja reconocimiento es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los

países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 2.4.

HB 2.5. La transmisión de la ventaja “proyección” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 86: Contrastación de la hipótesis HB2.5.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5519		Muestra	4420	
Porcentaje	0,68		Porcentaje	19,49	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
74,60%	73,92%	0,68%	79,92%	60,42%	19,49%
Estimación de P			9,045658575		
Error Típico			0,578977686		
Valor Típico			-32,48202267		
Dif. Significativa (95%)	1,13		Dif Real	Sig (95%)	SI
Dif. Significativa (99%)	1,49		-18,81	Sig (99%)	SI

Podemos observar que la diferencia en la transmisión de la ventaja proyección es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo más efectiva en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 2.5.

HB2.6. La transmisión de la ventaja “conciliación” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 87: Contrastación de la hipótesis HB2.6.

ESPAÑA			RESTO DE PAÍSES		
Muestra	5463		Muestra	4381	
Porcentaje	11,81		Porcentaje	12,27	
%Transmitido	%Antes	Diferencia	%Transmitido	%Antes	Diferencia
42,34%	54,14%	-11,81%	71,33%	59,06%	12,27%

Estimación de P	12,0139501			
Error Típico	0,659376398			
Valor Típico	-0,701269645			
Dif. Significativa (95%)	1,29	Dif Real	Sig (95%)	NO
Dif. Significativa (99%)	1,70	-0,46	Sig (99%)	NO

Podemos observar que la diferencia en la transmisión de la ventaja conciliación no es significativa para los niveles de confianza establecidos, no siendo estadísticamente significativa la diferencia de la efectividad de la campaña de comunicación para la transmisión de esta ventaja, por lo que no queda contrastada la HB 2.6.

HB3:

Una vez distribuidos entre los empleados los mensajes de comunicación interna a través de los soportes elegidos y, por tanto, **transmitidos los valores y ventajas de la compañía**, mejora el **grado de pertenencia** de los empleados a la marca en mayor medida en los países de nueva implantación que en el país de origen.

Tabla 88: Contratación de la hipótesis HB3

ESPAÑA		RESTO DE PAÍSES	
Muestra	5.985	Muestra	4705
Media	3,04	Media	3,63
Desviación	1,22	Desviación	1,22
Varianza	1,48	Varianza	1,50
Estimación de la varianza		1,486170165	
Error Típico de la diferencia		0,023752604	
Valor Típico		24,83938169	
Dif. Significativa (95%)	0,05	Diferencia de Medias	Sig (95%) SI
Dif. Significativa (99%)	0,06	0,59	Sig (99%) SI

Podemos observar que la diferencia en relación al aumento del grado de pertenencia es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo mayor en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 3.

HB4:

Una vez distribuidos entre los empleados los mensajes de comunicación interna a través de los soportes elegidos y, por tanto, transmitidos los valores y ventajas de la compañía, mejora la actitud de los empleados en mayor medida en los países de nueva implantación que en el país de origen.

La mejora de la actitud es un constructo multidimensional que se va a estudiar a través de los siguientes indicativos:

- Conocimiento
- Innovación
- Información
- Interés
- Trabajo en equipo
- Emoción

En primer lugar, procedemos a comprobar que todos los conceptos unidos conforma un constructo fiable de medición al que llamamos “actitud”. Para ello, comprobamos la fiabilidad de la escala de medida a través del coeficiente Alpha de Crombach.

El Alpha de Crombach para la escala utilizada asciende a 0,905 por lo que podemos afirmar que es un buen medidor de la actitud hacia el proyecto de comunicación que pone en marcha la entidad financiera.

Ahora vamos a pasar a observar la diferencia de actitud entre el país de origen (España) versus el resto de países para poder pasar a contrastar la hipótesis básica 4.

Tabla 89: Contrastación de la hipótesis HB4. Proyecto Conocido

ESPAÑA		RESTO DE PAÍSES	
Muestra	5.985	Muestra	4705
Media	3,60	Media	3,91
Desviación	1,00	Desviación	0,94
Varianza	1,01	Varianza	0,88
Estimación de la varianza		0,95048129	
Error Típico de la diferencia		0,018995413	
Valor Típico		16,31972913	
Dif. Significativa (95%)	0,04	Diferencia de Medias	Sig (95%) SI
Dif. Significativa (99%)	0,05	0,31	Sig (99%) SI

Tabla 90: Contrastación de la hipótesis HB4. Innovador

ESPAÑA		RESTO DE PAÍSES	
Muestra	5.985	Muestra	4705
Media	3,58	Media	3,99
Desviación	1,05	Desviación	0,93
Varianza	1,10	Varianza	0,86
Estimación de la varianza		0,991953431	
Error Típico de la diferencia		0,0194054	
Valor Típico		21,12813939	
Dif. Significativa (95%)	0,04	Diferencia de Medias	Sig (95%) SI
Dif. Significativa (99%)	0,05	0,41	Sig (99%) SI

Tabla 91: Contrastación de la hipótesis HB4. Proyecto informativo

ESPAÑA		RESTO DE PAÍSES	
Muestra	5.985	Muestra	4705
Media	3,55	Media	3,93
Desviación	0,97	Desviación	0,87
Varianza	0,94	Varianza	0,76
Estimación de la varianza		0,858832356	
Error Típico de la diferencia		0,0180564	
Valor Típico		21,0451699	
Dif. Significativa (95%)	0,04	Diferencia de Medias	Sig (95%) SI
Dif. Significativa (99%)	0,05	0,38	Sig (99%) SI

Tabla 92: Contrastación de la hipótesis HB4. Proyecto Interesante

ESPAÑA		RESTO DE PAÍSES	
Muestra	5.985	Muestra	4705
Media	3,63	Media	4,01
Desviación	1,05	Desviación	0,91
Varianza	1,10	Varianza	0,82
Estimación de la varianza		0,975809838	
Error Típico de la diferencia		0,019246845	
Valor Típico		19,74349523	
Dif. Significativa (95%)	0,04	Diferencia de Medias	Sig (95%) SI
Dif. Significativa (99%)	0,05	0,38	Sig (99%) SI

Tabla 93: Contrastación de la hipótesis HB4. Fomenta el trabajo en equipo

ESPAÑA		RESTO DE PAÍSES	
Muestra	5.985	Muestra	4705
Media	3,10	Media	3,71
Desviación	1,21	Desviación	1,10
Varianza	1,47	Varianza	1,21
Estimación de la varianza		1,354977629	
Error Típico de la diferencia		0,022679999	
Valor Típico		26,8959452	
Dif. Significativa (95%)	0,04	Diferencia de Medias	Sig (95%) SI
Dif. Significativa (99%)	0,06	0,61	Sig (99%) SI

Tabla 94: Contrastación de la hipótesis HB4. Proyecto emotivo

ESPAÑA		RESTO DE PAÍSES	
Muestra	5.985	Muestra	4705
Media	3,19	Media	3,64
Desviación	1,18	Desviación	1,22
Varianza	1,38	Varianza	1,50
Estimación de la varianza		1,432600823	
Error Típico de la diferencia		0,023320591	
Valor Típico		19,29625165	
Dif. Significativa (95%)	0,05	Diferencia de Medias	Sig (95%) SI
Dif. Significativa (99%)	0,06	0,45	Sig (99%) SI

Podemos observar que la diferencia en la valoración del proyecto para todas las variables incluidas es significativa para los niveles de confianza establecidos, siendo mejor valorada en los países donde la marca tiene una menor implantación temporal, por lo que queda contrastada la HB 4.

Tabla 95: Resumen de contrastación de las hipótesis básicas

Hipótesis	Contenido de la hipótesis	Contrastación
HB1	La transmisión de los valores de la compañía será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB1.1	La transmisión del valor “dinamismo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB1.2	La transmisión del valor “fortaleza” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB1.3	La transmisión del valor “liderazgo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB1.4	La transmisión del valor “innovación” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB1.5	La transmisión del valor “orientación al cliente” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB1.6	La transmisión del valor “ético” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB2	La transmisión de las ventajas de la compañía será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB2.1	La transmisión de la ventaja “liderazgo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB2.2	La transmisión de la ventaja “desarrollo” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI

HB2.3	La transmisión de la ventaja “formación” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB2.4	La transmisión de la ventaja “reconocimiento” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB2.5	La transmisión de la ventaja “proyección” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI
HB2.6	La transmisión de la ventaja “conciliación” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen.	NO
HB3	Una vez distribuidos entre los empleados los mensajes de comunicación interna a través de los soportes elegidos y, por tanto, transmitidos los valores y ventajas de la compañía, mejora el grado de pertenencia de los empleados a la marca en mayor medida en los países de nueva implantación que en el país de origen	SI
HB4	Una vez distribuidos entre los empleados los mensajes de comunicación interna a través de los soportes elegidos y, por tanto, transmitidos los valores y ventajas de la compañía, mejora la actitud de los empleados en mayor medida en los países de nueva implantación que en el país de origen.	SI

7. CORROBORACIÓN DE LA HIPÓTESIS TEÓRICA

Dado que se han contrastado la mayor parte de las hipótesis básicas planteadas, si exceptuamos una de las ventajas, concretamente la “conciliación” (tema que deberá ser pulido en investigaciones sucesivas) nos atrevemos a afirmar que nuestras hipótesis teóricas han quedado corroboradas por lo que afirmamos, ahora sí, las dos siguientes hipótesis:

HT1:

La construcción de la marca del empleador se produce por la transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados; transmisión que se realiza a través de

mecanismos persuasivos de comunicación interna que influyen en la pertenencia a la marca del empleador y su actitud hacia ella.

HT2:

Los mecanismos persuasivos de comunicación interna serán menos efectivos en ámbitos donde la marca del empleador está ya consolidada porque los valores y ventajas han sido previamente asimilados por los empleados.

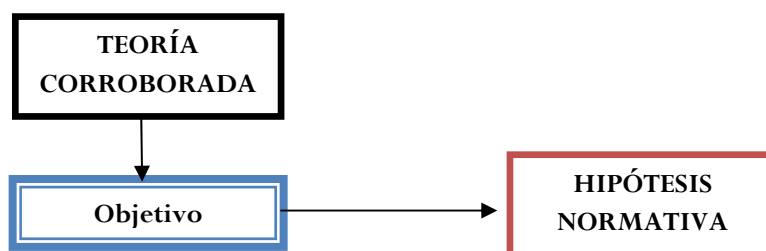
8. PROPUESTA DE HIPÓTESIS NORMATIVA

Una vez corroboradas las hipótesis teóricas podemos pasar a definir una teoría normativa basándonos en nuestras conclusiones. La teoría normativa tiene como objetivo la aplicación de una teoría a una realidad concreta dado un objetivo determinado (Martínez, 1999). Por tanto, se trata de una aplicación de la teoría, en nuestro caso, a la realidad del mundo empresarial.

Nos preguntamos aquí cómo podemos aplicar el conocimiento obtenido en nuestro trabajo aportando una hipótesis normativa, es decir, de aconsejable implantación, a una realidad empresarial determinada.

Las hipótesis teóricas no pueden ser aplicadas si no se media a través de la persecución de algún objetivo concreto. Es decir, según el objetivo que tengamos, la aplicación de la teoría puede ser una u otra, por ello, el objetivo es mediador entre la hipótesis teórica y la hipótesis normativa como podemos ver en el gráfico 27.

Gráfico 27. Construcción de la hipótesis normativa



Fuente: elaboración propia a partir de Martínez (1999)

En nuestro caso, la teoría corroborada está formada por:

- **HT1**
- **HT2**

Por otra parte, podemos definir el siguiente Objetivo (O) de aplicación en una compañía de reciente implantación:

O

Realizar un proceso eficaz de construcción de marca del empleador.

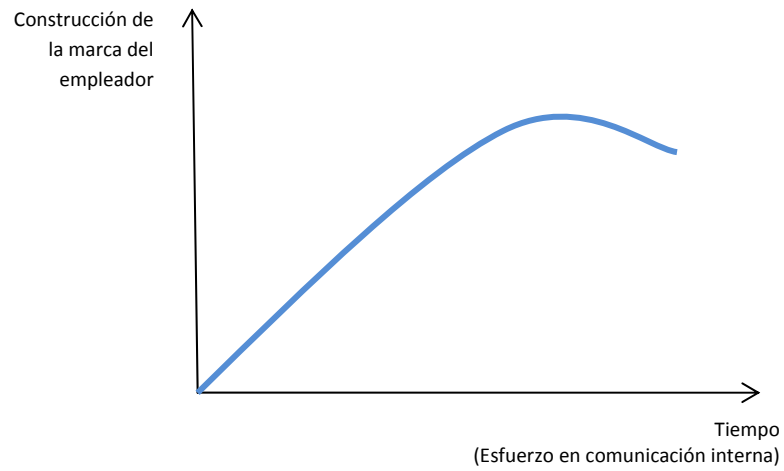
Argumentamos que, dadas HT1 y HT2, si nuestro Objetivo es O, entonces podemos enunciar la siguiente hipótesis normativa (N):

N

La construcción de la marca del empleador en una compañía de reciente implantación en un país dado depende de la capacidad de la misma para transmitir sus valores y ventajas a partir de los mecanismos persuasivos que le ofrece la comunicación interna influyendo en el sentimiento de pertenencia y la actitud hacia la misma.

La compañía debe tener en cuenta que la construcción de la marca del empleador tendrá rendimientos decrecientes a lo largo del tiempo, lo que quiere decir que según se vaya construyendo la marca, los incrementos relativos en la transmisión de valores y ventajas, y el efecto sobre el sentimiento de pertenencia y la mejora de la actitud, tenderán a ser nulos e, incluso, negativos (tal y como se muestra en el gráfico 28).

Gráfico 28. Rendimientos decrecientes de la construcción de la marca del empleador



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5:

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

9. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Nuestro trabajo ha identificado los elementos más importantes de la construcción de la marca del empleador o *employer branding*, y ha estudiado la diferencia de construcción de esa marca en países en los que la marca ya está consolidada versus los países en los que la marca tiene una implantación reciente.

De esta forma se concluye, como uno de los principales hallazgos de la investigación, que hay que tener en cuenta el *tiempo* como factor clave para la construcción de la marca del empleador, observándose en este proceso rendimientos claramente decrecientes respecto a los principales elementos identificados.

Se observan diferencias significativas en la construcción de la marca tanto en la percepción de valor, como en las ventajas que aporta la compañía al empleado. Y, por otra parte, se observan diferencias significativas en los resultados observados, a saber, el nivel de pertenencia a la empresa y la actitud hacia la misma.

Tanto los valores como las ventajas transmitidas por la compañía se descubren como elementos esenciales en el *employer branding* en consonancia con la literatura estudiada en los capítulos preliminares (de Chernatony 2002; Rafiq y Saad, 2003; Castro y Armario, 2005; Chong, 2007; Little y Little, 2009; Diskienė y Goštautas, 2010) y parece que tienen un impacto en la mejora de la percepción de pertenencia y en la actitud puesto que los resultados observados en países de la misma categoría se comportan uniformemente, lo que nos hace poder concluir que todos esos elementos están indudablemente relacionados, siendo unos causa y otros efecto.

De esta forma se ha podido corroborar un sistema hipotético-deductivo que relaciona todos los elementos de forma arbitrada y que está compuesto por dos hipótesis teóricas y un conjunto de hipótesis básicas que han sido contrastadas prácticamente en su totalidad.

Una vez corroborado el sistema hipotético-deductivo se ha llegado a enunciar una hipótesis normativa que puede ayudar a las empresas que deseen poner en marcha un proceso de *employer branding*.

Por tanto, la principal conclusión académica del estudio es la corroboración de HT1 y HT2.

HT1:

*La construcción de la marca del empleador se produce por la **transmisión de valores y ventajas** de la compañía a sus empleados; transmisión que se realiza a través de mecanismos persuasivos de comunicación interna que influyen en la **pertenencia a la marca del empleador** y su **actitud** hacia ella.*

HT2:

Los mecanismos persuasivos de comunicación interna serán menos efectivos en ámbitos donde la marca del empleador está ya consolidada porque los valores y ventajas han sido previamente asimilados por los empleados.

En la HT1 hemos querido destacar los elementos que consideramos esenciales en el proceso, lo cual no quiere decir que sean los únicos que influyen, sino los que nosotros hemos querido estudiar en nuestro trabajo de investigación. Objetivo ampliamente cumplido.

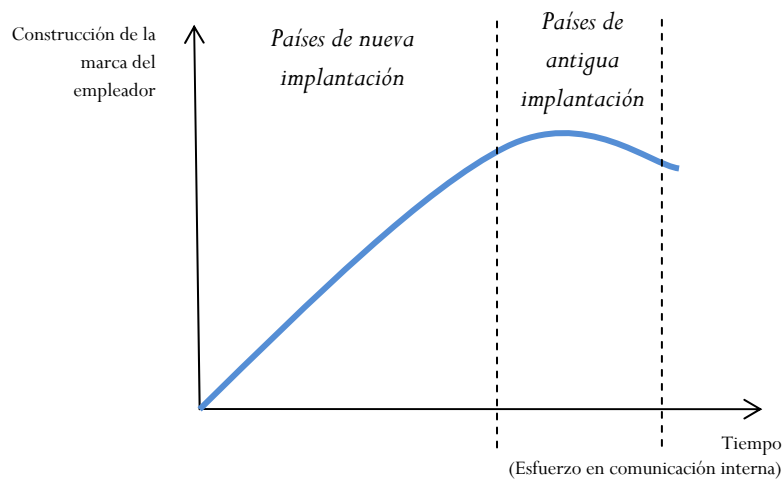
Se han identificado dos tipologías de países claramente distintas que se han utilizado como campo de prueba para poder corroborar nuestras hipótesis. Este hallazgo inédito no ha sido aún descrito en la literatura de *employer branding* con lo que consideramos que es lo verdaderamente inédito de nuestro estudio.

El proceso de construcción de la marca del empleador debe ir en consonancia con la consolidación de la marca en el país en el que se lleva a cabo el proceso. De esta forma se han identificado dos tipos de países distintos. Aquel en los que la marca tiene una larga historia (en nuestro caso más de 100 años de historia) donde existe una rigidez mayor para conseguir resultados observables en los procesos de *employer*

branding por encontrarse en un periodo más avanzado de consolidación de la marca. En aquellos países donde la marca es de nueva implantación o lleva menos tiempo implantado (en nuestro caso, alrededor de 10 años) el recorrido del proceso es mucho más amplio y podemos encontrar resultados destacadamente positivos.

Podemos observarlo en el gráfico 29 que ya recogimos en el apartado anterior donde, si dividimos el gráfico, podríamos observar de forma muy intuitiva los resultados de la construcción de la marca en países de nueva implantación vs países de antigua implantación, situándose en lugares claramente diferenciados, y por tanto, con desarrollos diferenciados, como hemos contrastado en nuestro estudio empírico (ver gráfico 29).

Gráfico 29. Posición de las distintas tipologías de países en el proceso de construcción de la marca del empleador.



Fuente: elaboración propia

Por otro lado se puede concluir que la transmisión de valores y ventajas por parte de la compañía tiene un efecto positivo en la percepción de pertenencia y en la actitud hacia la misma, ya que todos los elementos se comportan de forma parecida si los observamos teniendo en cuenta las distintas tipologías de países en los que se lleva a cabo el proceso.

Como hemos visto en la literatura sobre esta materia en capítulos precedentes (Berthon, 1996; Keller, 2001; Jacobs, 2003; Backhaus y Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Eisingerich, 2010) un sentimiento de pertenencia fuerte hacia la marca para la que se desarrolla la actividad profesional, hace una marca más fuerte. Esa identificación entre la marca y el empleado es un elemento esencial, se trata de un factor emocional clave que provoca que el empleado tome a su compañía con mayor responsabilidad porque lo que le pase a ella es “casi” como si le pasara al él mismo. La fortaleza que surge de este fenómeno es de indudable valor para la marca empleadora.

Por tanto, esa transmisión de valores y ventajas tiene un objetivo claro en el aumento del sentimiento de pertenencia y, además, en una mejora de la actitud hacia la marca empleadora.

En cuanto a la actitud, se trata de un elemento que está más estudiado en la literatura clásica de Marketing, siendo uno de los conceptos que más páginas ha producido, sobre todo, en la relación entre la actitud y la conducta de compra del consumidor.

Por nuestra parte, no podemos afirmar en nuestro trabajo que la mejora de la actitud mejora la conducta del empleado en cuanto a su actividad profesional que ejerce dentro de la compañía dado que esta conclusión supera ampliamente nuestros objetivos; sin embargo, creemos no equivocarnos al decir que dicha relación es lógico que exista, y se apunta como una línea de investigación futura muy interesante como podremos ver en los siguientes apartados.

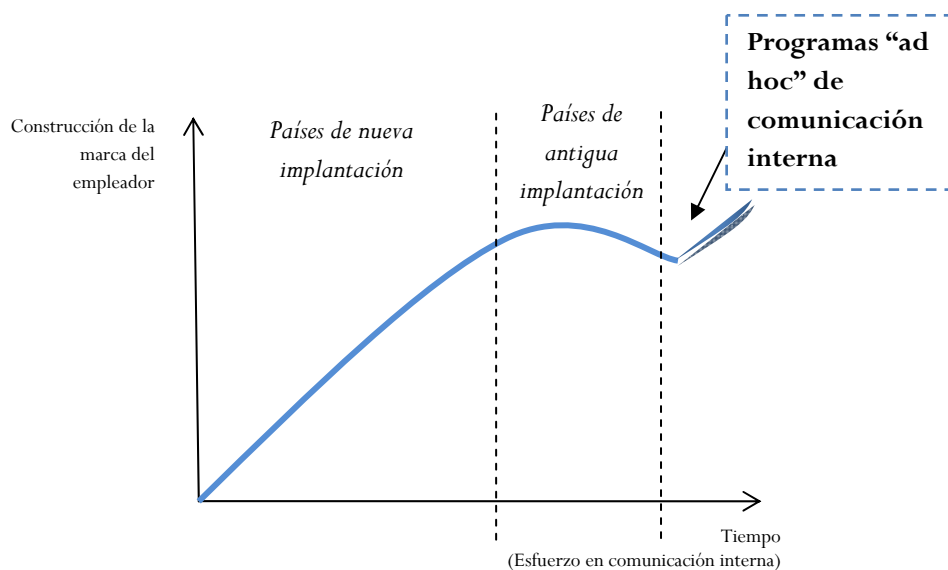
Nuestras conclusiones pueden ayudar, desde la perspectiva de la aplicación de estos conocimientos desarrollados al mundo de la empresa, a los decisores encargados de la construcción de la marca del empleador a tener no sólo una guía interesante de actuación sino también a tener en cuenta aspectos que hasta ahora no se habían contrastado fehacientemente en la literatura del *employer branding*.

Tener en cuenta el tiempo de implantación de la marca en el país y el comportamiento de rendimientos decrecientes de la misma es una de las principales conclusiones que aconsejamos se tengan en cuenta a la hora de diseñar y poner en marcha los procesos.

El control de los resultados debe apuntar hacia una mejora en el grado de sentimiento de pertenencia del empleado, y en todo caso, debería poder mejorar la actitud hacia la misma. Si esto no se produce, se debe plantear que los mecanismos persuasivos no tienen porqué haber sido forzosamente incorrectos pero sí han podido ser aplicados en una fase de la historia de la marca que no era la adecuada.

Se podría concluir que habría que buscar otras formas de arbitrar los programas de comunicación interna en países donde la marca está más consolidada para conseguir lo que en Marketing tradicional denominamos relanzamientos en productos maduros, con programas de comunicación “ad hoc” para afrontar el problema de relanzamiento planteado, analogía que puede ser válida en este caso, y que debe tener características propias para conseguir estos objetivos (ver Gráfico 30).

Gráfico 30. Posibilidad de “relanzamiento” en el proceso de *employer branding*



Fuente: elaboración propia

Serán los expertos en comunicación interna de la compañía los que deberán desarrollar nuevos mecanismos persuasivos con características propias que posibiliten la interrupción de los crecimientos decrecientes que, como se ha señalado anteriormente, podrían llegar a ser negativos, por un proceso entrópico característico de los fenómenos que se producen dentro de las organizaciones (Georgescu, 1971)

Estos nuevos mecanismos persuasivos deberán tener como objetivo mantener el valor de la marca empleadora incluso en empleados que desarrollan su actividad en países donde la marca está ya muy consolidada (ver el caso de España en nuestro trabajo empírico). Creemos que esa tendencia entrópica a la que nos hemos referido puede ser superada aplicando los mecanismos adecuados de comunicación por lo que creemos dejar aquí señalado todo un reto para los profesionales de la comunicación interna.

11. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro estudio que, como no puede ser menos en un estudio propuesto para la obtención del Título de Doctor, desarrolla tanto contenido teórico como contenido empírico, se ha desarrollado en una fase muy preliminar de la literatura sobre *employer branding* por lo que se puede considerar que estamos trabajando prácticamente en la fundamentación de las bases de esta nueva disciplina de conocimiento.

Dicho escaso desarrollo conlleva necesariamente a un conjunto de limitaciones que podríamos dividir en dos grandes grupos:

- Limitaciones de la parte teórica
- Limitaciones de la parte empírica

Respecto a las **limitaciones de la parte teórica** la principal limitación que encontramos se refiere a un mayor estudio previo de los conceptos clave que hemos analizado en nuestro trabajo, a saber, valores, ventajas, sentimiento de pertenencia a la compañía y actitud hacia la marca del empleador.

Dado el escaso desarrollo de los conceptos, nuestro trabajo ha tenido que definirlos convenientemente para su estudio, identificando aquellos elementos de valor que lógicamente pueden influir pero que no han sido contrastados previamente.

He aquí otra gran limitación teórica, la ausencia de escalas de medida que nos faciliten la medición de los elementos clave, habiendo tenido nosotros que desarrollar prácticamente de cero los principales ítems de dichos elementos.

Por otro lado, somos conscientes de que las hipótesis teóricas, aunque convenientemente corroboradas, son incompletas y quedan por identificar otros elementos tanto “causa” como “efecto” determinantes en el proceso de *employer branding* y que no se han tenido en cuenta en el presente trabajo.

Si bien, creemos que la validez de nuestro estudio está en la profundización y contrastación de esos cuatro elementos clave, observamos también como una limitación no haber podido construir un modelo teórico que plantee el funcionamiento del proceso de construcción de la marca del empleador, aunque en cierta manera hemos tratado de acercarnos a ello.

Por último el nulo desarrollo del efecto del factor “tiempo de implantación” de la marca en el país, elemento nuclear de la explicación teórica que ofrecemos, nos ha obligado a desarrollarlo por completo sin poder basarnos en autores que lo hayan tratado previamente. Por ello, sabemos que el estado de madurez de este concepto es forzosamente muy preliminar y deberá ser tratado en posteriores investigaciones.

Respecto a las **limitaciones provenientes de la parte empírica**, ya hemos señalado algunas de ellas en el apartado de análisis de resultados y contrastación de hipótesis. Aunque hemos tenido la posibilidad de acceder a un caso paradigmático de construcción de la marca del empleador, al mismo tiempo, en diversos países con distinto nivel de consolidación de la marca del empleador, en una compañía líder en el sector financiero, y además, hemos tenido la oportunidad de trabajar con grandes muestras de empleados elegidos aleatoriamente (lo que arroja unos márgenes de error más que adecuados); somos conscientes de que estamos estudiando un caso determinado que quizás no se reproduzca en compañías de otros sectores y otras idiosincrasia.

Por ello, la réplica empírica de nuestra investigación en otros casos de parecidas características aportará más valor a la corroboración de nuestras hipótesis teóricas, en las que creemos firmemente y, desde aquí, proponemos su nueva comprobación a los investigadores de nuestra área de conocimiento, con el objetivo de que fueran ganando solidez, pudiendo completarse con nuevos elementos explicativos.

Por otro lado, los instrumentos de medida de utilizados en nuestro estudio han sido diseñados completamente por nosotros dado que, como se ha dicho antes, la literatura no había desarrollado escalas de medida para tales constructos. Esto quiere

decir que aunque se ha comprobado a través de los procedimientos habituales la fiabilidad de las mismas, su validez en estudios replicados está aún por comprobar.

Por último, aunque como ya se ha señalado el tiempo de implantación de la empresa en el país es un factor central en nuestro trabajo, se ha echado de menos el haber comprobado la influencia del tiempo que el empleado lleva vinculado a la compañía. Este elemento, que superaba los objetivos de nuestro estudio, quizás pueda aportar un mejor entendimiento de la curva de rendimientos decrecientes que parece que muestra la transmisión de valores y ventajas a lo largo del proceso de construcción de la marca del empleador.

12. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Dado todo lo expuesto anteriormente, son muchas las líneas de investigación que se abren a partir de este trabajo de investigación, ya que aunque nuestro estudio ha respondido algunas preguntas que nos formulamos al principio de la misma, otras muchas han aparecido en el horizonte, señal, creemos, de que esta disciplina puede tener un largo recorrido en el futuro.

Plantearemos las futuras líneas de investigación que nos han surgido en puntos separados para facilitar su mejor comprensión, partiendo de la más general a las líneas más concretas:

- a) **Profundizar en la ventaja “conciliación”**, debido a que la hipótesis de que *la transmisión de la ventaja “conciliación” será más efectiva en los países de nueva implantación que en el país de origen* (H 2.6), no se contrasta en nuestro estudio empírico. Efectivamente, existe muy poca literatura sobre esta ventaja que es muy utilizada en la actualidad, según nuestra experiencia, en el plano profesional por los consultores especializados en recursos humanos. Aunque en próximos estudios nos gustaría profundizar sobre este tema, nos atrevemos a suponer que esta ventaja es de uso relativamente reciente y este

hecho es el que ha provocado que no haya una diferencia entre los países de nueva implantación vs el país de origen.

- b) **Identificar otros elementos intervinientes en el proceso de *employer branding*.** Como hemos señalado anteriormente, nosotros hemos estudiado cuatro de estos elementos, a saber, la transmisión de valores y ventajas y su repercusión en el sentimiento de pertenencia y en la actitud. Sin embargo, somos consciente de que otros elementos pueden estar interviniendo como son: el atractivo de la marca (Bakanauskiene et al., 2011), el nivel de compromiso del empleado, cultura organizacional, identidad de la organización, lealtad hacia la marca empleadora, etc.
- c) **Realizar un modelo que describa de forma lo más cercana posible el proceso del *employer branding*.** Este sería un paso posterior, una vez identificados los otros elementos intervinientes se podrían teorizar sus interrelaciones y configurar un modelo que pueda ser posteriormente contrastado en la realidad para comprobar su funcionamiento. Esta línea de investigación sería muy ambiciosa y requeriría, bajo nuestra modesta opinión, la construcción de escalas válidas de medición de los distintos elementos o constructos intervinientes.
- d) **Identificar el papel del “tiempo” en la construcción de la marca del empleador desde todas sus dimensiones.** Por nuestra parte hemos observado la influencia del tiempo de implantación de la marca en el país como factor influyente a lo largo de todo el proceso de *employer branding*, sin embargo, creemos necesario ver otros aspectos del tiempo, por ejemplo, y como ya hemos señalado anteriormente, la influencia del tiempo que el empleado lleva vinculado a la compañía o la repercusión del tiempo que la compañía lleva poniendo en marcha programas de comunicación conducentes a la construcción de marca.

- e) Uno de los hallazgos más importantes de nuestro trabajo es que la construcción de la marca del empleador muestra rendimientos decrecientes, sin embargo, creemos necesario ahondar en este concepto y **observar si es posible detener la tendencia negativa de la influencia de los programas de comunicación interna destinados a crear marca del empleador en lugares donde la marca está muy consolidada.** Nosotros hemos argumentado que posibles “relanzamientos” tal y como se hace en el Marketing tradicional de consumo sería posible, sin embargo, no hemos podido comprobarlo fehacientemente, por lo que se abre aquí una nueva línea de investigación.
- f) **Por el lado de la comunicación,** sería también interesante estudiar las **características que deben tener los programas de comunicación interna en cada fase del proceso de *employer branding*.** Creemos firmemente que cada fase debe ser tratada de una forma diferente y que no es lo mismo el periodo donde los programas están comenzando y, por tanto, la marca suele estar poco consolidada, que periodos de mayor madurez en la construcción de la marca del empleador. Estos elementos deben considerarse a la hora de diseñar programas de comunicación eficaces.
- g) **Determinar cuáles son los factores más importantes en la construcción de la marca del empleador, los de carácter emocional o los cognitivos.** En nuestro caso hemos utilizado tanto factores cognitivos (transmisión de valores y ventajas) como factores emocionales (sentimiento de pertenencia y actitud hacia la marca), y el enfoque que hemos utilizado es que unos son resultado de los otros. Sin embargo, sería interesante observar qué factores están influyendo más en la construcción de la marca del empleador, si los factores emocionales o los cognitivos.

Hasta aquí las propuestas de nuevas líneas de investigación no sin observar que posiblemente no las hemos agotado todas, pero creemos haber señalado las que consideramos surgen de forma más natural de nuestro trabajo de investigación, con la convicción de que la investigación en esta disciplina sobre la cual hemos versado nuestro trabajo gozará de buena salud en las próximas décadas.

Llegamos de este modo con estas reflexiones al final de nuestro estudio. Sólo nos queda ya esperar las observaciones, preguntas y recomendaciones de los miembros del tribunal nombrado para juzgar este trabajo propuesto para la obtención del Título de Doctor, confiando en poder contar también con su beneplácito respecto del trabajo realizado y expuesto en este documento.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1992). Managing the most important asset: Brand equity. *Planning Review*, 20(5), 56.

Abrams, M. & Hogg, A. (1999). *Social identity and social cognition*. Oxford: Blackwell.

ADC DirCom. (2000). *El estado de la comunicación en España*. Madrid : AD DirCom,.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice*, 1(4), 32.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177.

Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221.

Alcaide, J. C. (2008). Los tres enfoques clave del márketing interno. *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, (87), 72-79.

Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 48 No 4, pp. 62-74.

Aguado, M. et al. (2009). *Employer Branding*. Almuzara Ediciones.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299.

Ashby, W.R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*, Chapman and Hall, London;
Internet (1999) <http://pcp.vub.ac.be/books/IntroCber.pdf>

Ashforth, B.E. y Mael, F. (1989). Social Identity theory and the organization.
Academy of Management Review, Vol. 14 No 1, pp. 20-39.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer
branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501.

BAKANAUSKIENĖ, I., BENDARAVIČIENĖ, R., KRIKŠTOLAITIS, R., &
LYDEKA, Z. (2011). Discovering an employer branding: Identifying dimensions of
employer's attractiveness in university. *Management of Organizations: Systematic
Research*, (59), 7-22.

Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal
marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*,
6(1), 61-76.

Barranco Saiz, Francisco Javier; *Marketing interno y gestión de recursos humanos*.
Pirámide, D.L.2000 (Madrid)

Barrow, S & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand
management to people at work*. Editorial Chichester (England).

Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: competing through quality*.
New York: The Free Press.

Berthon, P. R., & Pitt, L. F. (1996). External and internal customer managers:
Differences in perception and decision-making in the marketing and human
resourced dyad. *Journal of Applied Business Research*, 12(1), 76.

Burke, W.W. (1994). *Organization Development: A process of learning and
changing* (2º ed.). Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company.

Cameron, K.S. y Quinn, R.E. (2006). *Competing Values Leadership. Creating value in organizations*. Edward Elgar Publishing Limited UK

Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *The International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108.

Castro, C. B., Armario, E. M., & Río, M. E. S. d. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 646.

Chang, Y.C. (2003). *Relationship between internal marketing, work environment support, job satisfaction, employees' customer-oriented behavior and customer satisfaction- a case of banking industry*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Chiayi, Taiwan)

Chimhanzi, J., & Morgan, R. E. (2005). Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of Business Research*, 58(6), 787-796.

Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201.

Clake, R. (2007): One-stop guide to employer branding. *UK's Chartered Institute of Personnel and Development*.

Cohen, A.; Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, 33(1), 30–51.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.

Czaplewski, A. J., Ferguson, J. M., & Milliman, J. F. (2001). Southwest airlines: How internal marketing pilots success. *Marketing Management*, 10(3), 14.

Davis, P. y Eisele, M. (2007). The view from inside: people Power through Internal Marketing. *Journal of Integrated Communications*, pp 47-54.

de Chernatony, L. (2002). Living the corporate brand: Brand values and brand enactment. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 113.

Deshpande, R.; Webster Jr., Frederick E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 53 Issue 1, p3-15, 13p.

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1999). Executive insights: Corporate culture and market orientation: Comparing indian and japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111.

Diskienė, D., & Goštautas, V. (2010). Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction. *Current Issues of Business & Law*, 5(2), 295-319.

Dolan, S.; Garcia, S.; Richley, B. (2006). Managing by Values. New York, NY: Palgrave Macmillan. 256 p. doi:10.1057/9780230597754

Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Earley, P.C., Ang, S. y Tang, J.S. (2005). *CQ: developing cultural intelligence in the workplace*. Standford University Press, Standford CA.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.

Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management the marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17.

Ferdous, A. S. (2008). Integrated internal marketing communication (IIMC). *Marketing Review*, 8(3), 223-235.

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.

Fram, E. H., & McCarthy, M. S. (2003). From employee to brand champion. *Marketing Management*, 12(1), 24.

Freiling, J., & Fichtner, H. (2010). Organizational culture as the glue between people and organization: A competence-based view on learning and competence building. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 24(2), 152-172.

George, W.R. (1977). The reatiling of services: a challenging future. *Journal of Retailing* 53 (Fall):85-98.

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63.

Georgescu, H. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts.

Glassman, M., & McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35(3), 52.

Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58.

- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Gronroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36.
- Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28(1), 11-31.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441.
- Harris, J. & Brannick, J. (1999). *Finding & keeping great employees*. New York: AMACOM
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hawkins, P. (1977). Organizational culture: Sailing between evangelism and complexity. *Human Relations*, 50 (4), 417-440.
- Herington, C., Johnson, L., & Scott, D. (2009). Firm-employee relationship strength - A conceptual model. *Journal of Business Research*, 62(11), 1096.
- Herzlinger, R.E. (1999). En F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.), *Leading beyond the walls* (pp.105-122). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverley Hills: Sage.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Hogg, G., Carter, S., Varey, R. J., & Lewis, B. R. (2000). Part III: Management/competency: Chapter 7: Employee attitudes and responses to internal marketing. *Internal Marketing: Directions for Management*, , 109-124.

Hsiao, Y. F. (2002). *Internal marketing behaviour, performance evaluation, authorizing, firm-initiated customer-orientation strategy and employees' customer orientation- A case of real estate companies*. Unpublished master's thesis. Nacional Sun Yat-sen University, Taiwan.

Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22.

Jiménez, A.; Pimentel, M. y Echeverría, M. ; España 2010 : mercado laboral : proyecciones e implicaciones empresariales. Díaz de Santos, D.L. 2002 (Madrid)

Joshi, R. (2007). Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. *ICFAI Journal of Services Marketing*, 5(4), 28-36.

Jou, J., Chou, C., & Fu, F. (2008). Development of an instrument to measure internal marketing concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(3), 66.

Kapferer, J. N. (1997). *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 2nd ed. London: Kogan Page Limited.

Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1), 51-75.

Keller, K. L. & Institute, M. S. (2001). Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands. *Marketing Science Institute*.

Kennedy, K. N., Lassk, F. G., & Goolsby, J. R. (2002). Customer mind-set of employees throughout the organization. *Academy of Marketing Science Journal*, 30(2), 159.

King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358.

Kotler, P. (1992). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. New York: Prentice Hall.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Lewis, D.S., French, E. & Steane, P. (1997). A culture of conflict. *Leadership and development Journal*, 18 (6), 275.

Lin, D. C. (2002). *The effect of the role pressure on internal marketing and employees' customer oriented behaviour. A case of international hotels and restaurant services*. Unpublished Universidad Nacional de Chiayi, Taiwan.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research : JSR*, 7(3), 290.

Little, A. B., & Little, D. W. (2009). The "home team" approach to service quality: Linking and leveraging communications between human resources, operations and marketing. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 13(2), 57-70.

Liu, C. L. (2002). Relationship between customer-orientation strategies, internal marketing, organizational commitment and employees' customer-oriented behaviour. Unpublished master's thesis. Nacional Chiayi University, Taiwan.

Loh, J. (. I., Restubog, S. L. D., & Gallois, C. (2010). Attitudinal outcomes of boundary permeability. *Cross Cultural Management*, 17(2), 118.

Mahnert, K., & Torres, A. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19(1/2), 54.

- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 75(July), 35-52.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding - a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Martin Armario, E., & Cossío Silva, J. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: El caso de la banca comercial española. *Cuadernos De Gestión*, 1(1), 33-64.
- Martín Molina, A. (2008). El marketing interno de los recursos humanos: Cómo vendernos. *Capital Humano*, Año XXI(221), 58-63.
- Martinez Tercero, M. (1999). *Ciencia y marketing*. Madrid: Editorial Esic.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2,3), 65.
- Morgan, G. (1998). *Images of organization*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20.
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.

- Nelson, J. E., Duncan, C. P., & Kiecker, P. L. (1993). *Toward an understanding of the distraction construct in marketing*. *Journal of Business Research*, 26(3), 201-221.
- Osborne, R. (1996). Strategic Values; The Corporate Performance Engine. *Business Horizons*, Vol. 39, September/October, pp.41-48.
- O'Reilly, C. A., III, & Pfeffer, J. (2000). Article not available electronically. *Employment Relations Today*, 27(2), 63.
- O'Reilly, C. A., III, & Pfeffer, J. (2000). Unlocking the hidden value in organizations. *Employment Relations Today*, 27(2), 63.
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600.
- Parment, A. (2009) Sustainable Employer Branding. Liber.
- Peters, T. (1999). *The Brand You 50: Fifty ways to transform yourself into a Brand that Shouts Distinction*. Knopf Publishers, New York NY.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing*, 14(6), 449.
- Rafiq, M., Ahmed, P. K., Varey, R. J., & Lewis, B. R. (2000). Part V: Developments: Chapter 13: A meta-model of internal marketing. *Internal Marketing: Directions for Management*, 221-237.

Robbins, P. St. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p.

Rokeach, M. (1972). *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rousseau, D.M. (1990). Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. *Group & Organization Management*, 15: 448-460

Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at sears. (cover story). *Harvard Business Review*, 76(1), 82-97.

Sackman, S. (1992). Culture and Subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 140-162.

Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.

Schein, E. H. (1996). *Organizational culture and leadership* (2° ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schwartz, T. (1996). *What really matters: Searching for wisdom in America*. New York: Bantam.

Segalla, M., Fischer, L., & Sandner, K. (2000). Making cross-cultural research relevant to european corporate integration: Old problem - new approach. *European Management Journal*, 18(1), 38.

Snell, L., & White, L. (2009). An exploratory study of the application of internal marketing in professional service organizations. *Services Marketing Quarterly*, 30(3), 195-211.

Soenen, G., & Moingeon, B. (2002). Part I: The dynamics of identities: Chapter 1: The five facets of collective identities. *Corporate & Organizational Identities*, , 13-34.

Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand* [ER Daily, 23 de Febrero]. Consultado miércoles 4 de agosto de 2010, en <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Sutherland, M.M.; Torricelli, D.G. y Karg, R.F. (2002). Employer-of-choice Branding for Knowledge Workers. *South African Journal of Business Management*, 33 (4) pp 13-20.

Thévenet, M. (1992). Auditoría de la cultura empresarial . Díaz de Santos (Madrid).

Thornbury, J. (1999). KPMG: Revitalising culture through values. *Business Strategy Review*, 10(4), 1.

Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M. y Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323–338.

Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1), 181-203.

Vargas Barraza, J. A. (2010). *Influencia de las diferencias culturales en la percepción de una sitio web: un estudio comparativo entre Estados Unidos, México y España* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid).

Viese, D. (2005). Employer Branding. VDM, Verlag, Alemania.

Webster, F.E. (1992). The Changing Role of Marketing within the Corporation. *Journal of Marketing*, 56 (October): 1-17.

Whan Park, C., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17.

Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.

Zyman, S. (2002). *The end of Advertising as we know it*. John Wiley, New Jersey.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Esquema del Método hipotético-deductivo	21
Gráfico 2: Relaciones objeto del marketing interno	28
Gráfico 3: Indicadores del Marketing Interno	32
Gráfico 4. El empleado como figura central	49
Gráfico 5: Interacción de la compañía con la competencia en Marketing-RRHH	68
Gráfico 6: Factores implicados en la implementación de la estrategia de marketing interno	83
Gráfico 7: Marco teórico de la marca empleadora	92
Gráfico 8: Proceso de conceptualización de la marca del empleador	99
Gráfico 9. La dinámica de las identidades de la organización.	132
Grafico 11: Esquema Hipotético-Deductivo de nuestro estudio..	145
Gráfico 10: Diseño de la investigación	155
Gráfico 11: Obtención de la muestra representativa	156
Gráfico 12: País de origen de los encuestados.....	171
Gráfico 13: Idioma de los encuestados.....	171
Gráfico 14: Antigüedad en la organización de los encuestados ...	172
Gráfico 15: Edad de los encuestados	173
Gráfico 16: Área de actividad de los encuestados.....	174
Gráfico 17: Grupo/nivel profesional de los encuestados	175
Gráfico 18: Valoración del proyecto por países. Conocido	194
Gráfico 19: Valoración del proyecto por países. Innovador	195
Gráfico 20: Valoración del proyecto por países. Informativo	195
Gráfico 21: Valoración del proyecto por países. Interesante.....	196

Gráfico 22: Valoración del proyecto por países. Fomenta el trabajo en equipo	197
Gráfico 23: Valoración del proyecto por países. Emotivo	197
Gráfico 24: ¿Conoce mejor las ventajas de trabajar para esta marca?	198
Gráfico 25: ¿El proyecto le ha ayudado para dialogar con su jefe o su grupo de trabajo?	198
Gráfico 26: ¿El proyecto le ha ayudado a sentirse parte de la marca?	199
Gráfico 27. Construcción de la hipótesis normativa	215
Gráfico 28. Rendimientos decrecientes de la construcción de la marca del empleador	217
Gráfico 29. Posición de las distintas tipologías de países en el proceso de construcción de la marca del empleador.	222
Gráfico 30. Posibilidad de “relanzamiento” en el proceso de <i>employer branding</i>	224

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrategia de personal de la compañía.....	76
Figura 2: Niveles, objetivos y métricas de la estrategia.....	87
Figura 3: Pirámide de la Marca	103
Figura 4 :Construcción de la relación empresa-empleado.	104
Figura 5: Competing Value Framework	114
Figura 6: Ámbito de la Marca Empleadora.	118
Figura 7: Valores asociados a la Marca Empleadora.	118
Figura 8: Pirámide del Valor de Marca orientado al Cliente y sus subdimensiones.....	120
Figura 9: Pirámide del Valor de Marca orientado al Cliente y sus subdimensiones.....	121
Figura 10: Modelo de Shannon y Weaver.	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de Marketing Interno	33
Tabla 2: Principales aportaciones académicas al Marketing Interno	40
Tabla 3: Cultura organizacional.....	60
Tabla 4: Modelo cultural de Hosftede	62
Tabla 5: Resumen datos entidad financiera. España.	153
Tabla 6: Resumen datos entidad financiera. Portugal.	153
Tabla 7: Resumen datos entidad financiera. México.	154
Tabla 8: Resumen datos entidad financiera. Argentina.	155
Tabla 9: Número de empleados por país	157
Tabla 10: Ficha técnica de la Investigación en España	159
Tabla 11: Ficha técnica de la Investigación en Portugal	160
Tabla 12: Ficha técnica de la Investigación en México.....	160
Tabla 13: Ficha técnica de la Investigación en Argentina.....	161
Tabla 14: Ficha técnica de la Investigación. Global	162
Tabla 15: Resumen de la composición de las muestras por países	163
Tabla 16: Herramientas de comunicación de la campaña.....	168
Tabla 17: País de origen de los encuestados.....	170
Tabla 18: Idioma de los encuestados.....	171
Tabla 19: Antigüedad en la organización de los encuestados.....	172
Tabla 20: Edad de los encuestados	173
Tabla 21: Área de actividad de los encuestados	173
Tabla 22: Grupo/nivel profesional de los encuestados.....	174
Tabla 23: ¿Conoce la campaña de comunicación interna?	175
Tabla 24: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor dinamismo es uno de los valores de la marca?	176

Tabla 25: ¿Asociaba con anterioridad el valor dinamismo a la marca?	176
Tabla 26: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor fortaleza es uno de los valores de la marca?	176
Tabla 27: ¿Asociaba con anterioridad el valor fortaleza a la marca?	176
Tabla 28: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor liderazgo es uno de los valores de la marca?	177
Tabla 29: ¿Asociaba con anterioridad el valor liderazgo a la marca?	177
Tabla 30: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor innovación es uno de los valores de la marca?	177
Tabla 31: ¿Asociaba con anterioridad el valor innovación a la marca?	177
Tabla 32: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor orientación al cliente es uno de los valores de la marca?	178
Tabla 33: ¿Asociaba con anterioridad el valor orientación al cliente a la marca?	178
Tabla 34: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido que el valor ética es uno de los valores de la marca?	178
Tabla 35: ¿Asociaba con anterioridad el valor ética a la marca? ...	178
Tabla 36: ¿Considera que la campaña de comunicación le ha transmitido ser parte de una empresa líder es una de las principales ventajas de trabajar para la marca?	179
Tabla 37: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja empresa líder a la marca?	179

Tabla 38: ¿Considera que la campaña de comunicación que el desarrollo profesional es una de las principales ventajas de trabajar para la marca?.....	179
Tabla 39: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja desarrollo profesional a la marca?.....	179
Tabla 40: ¿Considera que la campaña de comunicación que la formación y conocimiento son una de las principales ventajas de trabajar para la marca?.....	180
Tabla 41: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja formación y conocimiento a la marca?	180
Tabla 42: ¿Considera que la campaña de comunicación que el reconocimiento es una de las principales ventajas de trabajar para la marca?	180
Tabla 43:¿Asociaba con anterioridad la ventaja reconocimiento a la marca?	180
Tabla 44: ¿Considera que la campaña de comunicación que la proyección internacional es una de las principales ventajas de trabajar para la marca?.....	181
Tabla 45: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja proyección internacional a la marca?	181
Tabla 46: ¿Considera que la campaña de comunicación que la conciliación es una de las principales ventajas de trabajar para la marca?	181
Tabla 47: ¿Asociaba con anterioridad la ventaja conciliación a la marca?	181
Tabla 48: ¿Conoce las presentaciones del aniversario?	182
Tabla 49: ¿Conoce la iniciativa de embajador de marca?	182
Tabla 50: ¿Conoce la iniciativa espíritu de marca?.....	183
Tabla 51: ¿Conoce la iniciativa 150 vidas dedicadas?	183
Tabla 52: ¿Conoce la iniciativa de entrega de 100 acciones?	183

Tabla 53: ¿Ha recibido información en las reuniones informativas?.....	183
Tabla 54: ¿Ha recibido información en convenciones?.....	184
Tabla 55: ¿Ha recibido información a través de la Guía de la campaña de comunicación?.....	184
Tabla 56: ¿Ha recibido información en publicaciones?	184
Tabla 57: ¿Ha recibido información en cursos?	184
Tabla 58: ¿Ha recibido información a través de la web corporativa?	185
Tabla 59: ¿Ha recibido información en carteles?	185
Tabla 60: ¿Ha recibido información a través del portal directivos?.....	185
Tabla 61: ¿Ha recibido información a través de la intranet?.....	185
Tabla 62: La campaña de comunicación interna es un proyecto conocido	186
Tabla 63: La campaña de comunicación interna es un proyecto innovador.....	186
Tabla 64: La campaña de comunicación interna es un proyecto informativo	187
Tabla 65: La campaña de comunicación interna es un proyecto interesante	187
Tabla 66: La campaña de comunicación interna fomenta el trabajo en equipo	187
Tabla 67: La campaña de comunicación interna es un proyecto emotivo	188
Tabla 68: La campaña de comunicación interna ha hecho que conozca mejor las ventajas de trabajar para esta marca.....	188
Tabla 69: La campaña de comunicación interna me ha servido para dialogar con mi jefe y con mi grupo de trabajo	189
Tabla 70: La campaña de comunicación interna me ha ayudado a sentirme parte de la marca.....	189

Tabla 71: Conocimiento de la campaña por países	190
Tabla 72: Valores transmitidos por países	190
Tabla 73: Ventajas transmitidas por países.....	191
Tabla 74: Iniciativas por países	192
Tabla 75: Canales por países	193
Tabla 76: Contrastación de la hipótesis HB1.1.	201
Tabla 77: Contrastación de la hipótesis HB1.2.	201
Tabla 78: Contrastación de la hipótesis HB1.3.	202
Tabla 79: Contrastación de la hipótesis HB1.4.	203
Tabla 80: Contrastación de la hipótesis HB1.5.	203
Tabla 81: Contrastación de la hipótesis HB1.6.	204
Tabla 82: Contrastación de la hipótesis HB2.1.	205
Tabla 83: Contrastación de la hipótesis HB2.2.	206
Tabla 84: Contrastación de la hipótesis HB2.3.	206
Tabla 85: Contrastación de la hipótesis HB2.4.	207
Tabla 86: Contrastación de la hipótesis HB2.5.	208
Tabla 87: Contrastación de la hipótesis HB2.6.	208
Tabla 88: Contrastación de la hipótesis HB3.....	209
Tabla 89: Contrastación de la hipótesis HB4. Proyecto Conocido	211
Tabla 90: Contrastación de la hipótesis HB4. Innovador.....	211
Tabla 91: Contrastación de la hipótesis HB4. Proyecto informativo	211
Tabla 92: Contrastación de la hipótesis HB4. Proyecto Interesante	212
Tabla 93: Contrastación de la hipótesis HB4. Fomenta el trabajo en equipo	212
Tabla 94: Contrastación de la hipótesis HB4. Proyecto emotivo ..	212
Tabla 95: Resumen de contrastación de las hipótesis básicas	213

ANEXOS

Contenidos*

Español

Introducción
Instrucciones
Información de la Muestra
Cuestionario

Santander eres tú

Introducción

Pedimos su colaboración para analizar la eficacia y la percepción del proyecto "Santander eres tú".

Le rogamos que rellene un sencillo cuestionario que le llevará menos de 10 minutos.

Las respuestas son **confidenciales** y serán únicamente tratadas por PricewaterhouseCoopers. La información recogida será tratada de forma **anónima**, impidiendo la identificación de las personas que participan en la encuesta.

Gracias por su colaboración.

Santander eres tú

Instrucciones

Para responder indique su grado de acuerdo o desacuerdo con el enunciado.

SOLO APLICA A LAS PREGUNTAS 6 - 9

Santander eres tú

Información de la Muestra

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer mejor el perfil de los encuestados, sin pretender identificarlos individualmente.

BANCA COMERCIAL

Antigüedad en la compañía	<input type="checkbox"/> Más de 13 años <input type="checkbox"/> Entre 7 y 13 años (ambos inclusive) <input type="checkbox"/> Entre 2 y 6 años (ambos inclusive) <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años. <input type="checkbox"/> 1 año o menos	
Edad	<input type="checkbox"/> Más de 44 años <input type="checkbox"/> Entre 35 y 44 años <input type="checkbox"/> Entre 25 y 34 años <input type="checkbox"/> Menos de 25 años	
Área de Actividad	<input type="checkbox"/> Banca Comercial <input type="checkbox"/> Áreas de Apoyo <input type="checkbox"/> Negocios Globales <input type="checkbox"/> Santander Consumer Finance	
Áreas Territoriales	<input type="checkbox"/> Andalucía <input type="checkbox"/> Aragón <input type="checkbox"/> Asturias <input type="checkbox"/> Baleares <input type="checkbox"/> Canarias <input type="checkbox"/> Cantabria <input type="checkbox"/> Castilla La Mancha <input type="checkbox"/> Castilla León <input type="checkbox"/> Cataluña	<input type="checkbox"/> Extremadura <input type="checkbox"/> Galicia <input type="checkbox"/> La Rioja <input type="checkbox"/> Madrid <input type="checkbox"/> Murcia <input type="checkbox"/> Navarra <input type="checkbox"/> País Vasco <input type="checkbox"/> Valencia
Grupo/Nivel Profesional	<input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Directivo	

Santander eres tú

Información de la Muestra

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer mejor el perfil de los encuestados, sin pretender identificarles individualmente.

SERVICIOS CENTRALES

Antigüedad en la compañía	<input type="checkbox"/> Más de 13 años <input type="checkbox"/> Entre 7 y 13 años (ambos inclusive) <input type="checkbox"/> Entre 2 y 6 años (ambos inclusive) <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años. <input type="checkbox"/> 1 año o menos	
Edad	<input type="checkbox"/> Más de 44 años <input type="checkbox"/> Entre 35 y 44 años <input type="checkbox"/> Entre 25 y 34 años <input type="checkbox"/> Menos de 25 años	
Área de Actividad	<input type="checkbox"/> Banca Comercial <input type="checkbox"/> Áreas de Apoyo <input type="checkbox"/> Negocios Globales <input type="checkbox"/> Santander Consumer Finance	
Áreas	<input type="checkbox"/> Auditoría <input type="checkbox"/> Riesgos <input type="checkbox"/> Secretaría General <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios <input type="checkbox"/> Intervención General	<input type="checkbox"/> Tecnología y Operaciones <input type="checkbox"/> División América <input type="checkbox"/> Santander Universidades <input type="checkbox"/> Órganos de representación y Gobierno <input type="checkbox"/> Otros
Grupo/Nivel Profesional	<input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Directivo	

Santander eres tú

Información de la Muestra

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer mejor el perfil de los encuestados, sin pretender identificarlos individualmente.

NEGOCIOS GLOBALES

Antigüedad en la compañía	<input type="checkbox"/> Más de 13 años <input type="checkbox"/> Entre 7 y 13 años (ambos inclusive) <input type="checkbox"/> Entre 2 y 6 años (ambos inclusive) <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años. <input type="checkbox"/> 1 año o menos	
Edad	<input type="checkbox"/> Más de 44 años <input type="checkbox"/> Entre 35 y 44 años <input type="checkbox"/> Entre 25 y 34 años <input type="checkbox"/> Menos de 25 años	
Área de Actividad	<input type="checkbox"/> Banca Comercial <input type="checkbox"/> Áreas de Apoyo <input type="checkbox"/> Negocios Globales <input type="checkbox"/> Santander Consumer Finance	
Áreas	<input type="checkbox"/> Asset Management <input type="checkbox"/> Global Banking & Markets <input type="checkbox"/> Santander Insurance <input type="checkbox"/> Santander Cards <input type="checkbox"/> Santander Private Banking	
Grupo/Nivel Profesional	<input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Directivo	

Santander eres tú

Información de la Muestra

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer mejor el perfil de los encuestados, sin pretender identificarlos individualmente.

SANTANDER CONSUMER FINANCE

Antigüedad en la compañía	<input type="checkbox"/> Más de 13 años <input type="checkbox"/> Entre 7 y 13 años (ambos inclusive) <input type="checkbox"/> Entre 2 y 6 años (ambos inclusive) <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años. <input type="checkbox"/> 1 año o menos
Edad	<input type="checkbox"/> Más de 44 años <input type="checkbox"/> Entre 35 y 44 años <input type="checkbox"/> Entre 25 y 34 años <input type="checkbox"/> Menos de 25 años
Área de Actividad	<input type="checkbox"/> Banca Comercial <input type="checkbox"/> Áreas de Apoyo <input type="checkbox"/> Negocios Globales <input type="checkbox"/> Santander Consumer Finance
Grupo/Nivel Profesional	<input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Directivo

Santander eres tú

Cuestionario

Valores corporativos y ventajas

1. ¿Conoce el proyecto "Santander eres tú"? ☐ Sí ☐ No ☐ NS/NC

(Si la respuesta es "no" la aplicación llevará automáticamente al agradecimiento y cierre del Cuestionario)

2. A continuación indique cuáles de los siguientes **valores corporativos** del Santander considera que **le han sido transmitidos** a través del proyecto "Santander eres tú", y si los conocía con anterioridad

Valores corporativos del Santander que le han sido transmitidos por "Santander eres Tú"			
Valores	Valores transmitidos		¿Conocía con anterioridad este valor?
Dinamismo Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que el dinamismo es uno de los valores corporativos de Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC
Fortaleza Capacidad de crecimiento y de generar valor de la empresa	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que la fortaleza es uno de los valores corporativos de Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC
Liderazgo Ser líderes en todos los mercados donde estamos presentes	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que el liderazgo es uno de los valores corporativos de Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC
Innovación Búsqueda permanente de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que la innovación es uno de los valores corporativos de Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC
Orientación comercial Valor del cliente como centro de nuestra estrategia	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que la orientación comercial es uno de los valores corporativos de Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC
Ética profesional Actuar con máxima honestidad y transparencia	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que la ética profesional es uno de los valores corporativos de Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC

Santander eres tú

Cuestionario

Valores corporativos y ventajas

3. A continuación indique cuáles de las siguientes **ventajas de trabajar en el Santander** considera que **le han sido transmitidas a través del proyecto "Santander eres tú"**, y si las conocía con anterioridad

Ventajas de trabajar en el Santander que le han sido transmitidas			Antes de Santander eres tú ¿conocía esta ventaja?
Ventajas	Ventajas Transmitidas		
Empresa Líder Uno de los 10 primeros bancos del mundo, presente en más de 40 países y con más de 130.000 profesionales	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que ser parte de una Empresa Líder es una de las principales ventajas de trabajar en Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC
Desarrollo Profesional Apoyo para el crecimiento profesional de las personas: programas para futuros directivos, asesoramiento...	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que el desarrollo profesional es una de las principales ventajas de trabajar en Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC
Formación y Conocimiento Formación innovadora, 75 millones de inversión anual y un Centro Corporativo de Formación y Desarrollo de referencia internacional	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que la formación y el conocimiento es una de las principales ventajas de trabajar en Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC
Reconocimiento al trabajo bien hecho, con una evaluación transparente vinculada al desempeño y al desarrollo profesional	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que el reconocimiento es una de las principales ventajas de trabajar en Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC
Proyección Internacional Equipos multiculturales en más de 40 países y la posibilidad de participar en proyectos globales	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que la proyección internacional es una de las principales ventajas de trabajar en Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC
Conciliación, Políticas, medidas y servicios de conciliación de la vida profesional y personal	¿Considera que "Santander eres tú" le ha transmitido que la conciliación es una de las principales ventajas de trabajar en Santander?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC

Santander eres tú

Cuestionario

Iniciativas y herramientas de comunicación

4. A) Indique a través de qué **iniciativas** ha obtenido información sobre los valores corporativos y sobre las ventajas de trabajar en el Santander, y cuáles le han parecido más interesantes y útiles.

Iniciativas	¿Conoce esta iniciativa?	Valoración
		(Marque las 3 que le han parecido más útiles)
Presentaciones del 150 Aniversario	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Embajador Santander (Iniciativa para promover el conocimiento de la dimensión internacional de Santander entre los empleados mediante una estancia de un mes en una oficina fuera del país de origen)	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Espíritu Santander (Iniciativa para fomentar los valores corporativos y reconocer a las personas que los representan y aplican en el día a día).	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
150 vidas dedicadas (Iniciativa para reconocer a 150 personas por su trayectoria y dedicación, en representación de todos los empleados del Grupo)	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega de 100 acciones Santander en reconocimiento a la contribución de todos los empleados con motivo de nuestro 150 Aniversario	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Santander eres tú

Cuestionario

Iniciativas y herramientas de comunicación

4. B) "Santander eres tú" ha informado sobre los valores corporativos y las ventajas de trabajar en Santander a través de distintos canales. ¿Ha recibido información a través de ellos? Valore los más útiles.

Canales	¿Has recibido información?	Valoración
		(Marque los 3 que le han parecido más útiles)
Cursos de formación	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Web Corporativa Santander Eres Tú	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Intranets: Corporativa Santander Al Día, Intranet Local	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Carteles	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Portal Directivos	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Presentaciones en convenciones	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Presentaciones en reuniones	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Guías Santander Eres Tú	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Publicaciones (Carteles, Carácter, Ideas)	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> NS/NC <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Santander eres tú

Cuestionario

Iniciativas y herramientas de comunicación

4. C) Indique otros Canales / Iniciativas a través de los que haya obtenido información de "Santander eres tú" y no se hayan recogido anteriormente.

Canales	¿Has recibido información?
Otros (especifique)	<div><div>Sí</div><div>No</div><div>NS/NC</div></div>

Santander eres tú

Cuestionario

Valoración general

6. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Santander eres tú es un proyecto...	Nada de acuerdo	Un poco	Neutro	Bastante	Muy de acuerdo
Conocido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que fomenta el trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Desde el lanzamiento de "Santander eres tú", ¿considera que **conoce mejor las ventajas** de trabajar en el Santander?

Algo	Algo más	Neutro	Casi totalmente	Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Le ha servido "Santander eres tú" para **dialogar con su jefe o con su equipo de trabajo** sobre los valores corporativos y las ventajas de trabajar en el Santander?

Algo	Algo más	Neutro	Casi totalmente	Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Le ha ayudado "Santander eres tú" a **sentirse parte de Santander**?

Algo	Algo más	Neutro	Casi totalmente	Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>